

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ И.Р. Руйга  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017г

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**  
**38.03.02 «Менеджмент организации»**  
**Совершенствование системы управления финансовой деятельностью**  
**(на примере АО «Енисейская сплавная контора»)**  
Пояснительная записка

Руководитель	_____	О.В. Говорина
Выпускник	_____	В.В. Баркин
Нормоконтролер	_____	Т. П. Лихачева

Красноярск 2017

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ И.Р. Руйга  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016г

**ЗАДАНИЕ**  
**НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ**  
**в форме бакалаврской работы**

**Студенту:** Баркину Владиславу Валерьевичу

**Группа:** УБ 13-08 Направление (специальность) 38.03.02«Менеджмент»,  
профиль подготовки 38.03.02.00.13 «Менеджмент организации»

**Тема выпускной квалификационной работы:** Совершенствование системы управления финансовой деятельностью (на примере АО «Енисейская сплавная контора»)

Утверждена приказом по университету № 999/с от 02.02.2017 г.

**Руководитель ВКР:** О. В. Говорина, ст. преподаватель кафедры «Экономика и управление бизнес-процессами»

**Исходные данные для ВКР:** аналитика рынка лесопромышленного комплекса в России, научная и специализированная литература, статистические данные, публикации в электронных изданиях, общие положения АО «Енисейская сплавная контора», бухгалтерская отчетность АО «Енисейская сплавная контора» за 2014-2016 гг.

**Перечень разделов ВКР:**

- 1 Исследование тенденций развития лесопромышленного комплекса РФ.
- 2 Оценка существующей системы управления финансовой деятельностью АО «Енисейская сплавная контора».
- 3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления финансовой деятельностью АО «Енисейская сплавная контора».

**Перечень презентационного материала:**

- Тема бакалаврской работы;
- Актуальность бакалаврской работы;
- Цели и задачи бакалаврской работы;
- Тенденции развития рынка лесопромышленного комплекса;
- Характеристика АО «Енисейская сплавная контора»;
- Проблемы существующей системы управления финансовой деятельностью;
- Внедрение новых мероприятий по совершенствованию системы управления финансовой деятельностью АО «Енисейская сплавная контора»;
- Оценка эффективности внедряемых мероприятий.

Руководитель ВКР

\_\_\_\_\_

О.В. Говорина

Задание принял к исполнению \_\_\_\_\_

В.В. Баркин

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме «Совершенствование системы управления финансовой деятельностью (на примере АО «Енисейская сплавная контора»)» содержит 97 страниц текстового документа, 2 приложения, 76 использованных источников, 14 рисунков, 15 таблицы, 7 формулы.

Объект исследования – АО «Енисейская сплавная контора».

Цель бакалаврской работы является разработка мероприятий по совершенствованию системы управления финансовой деятельностью АО «Енисейская сплавная контора».

Задачи:

- рассмотрение тенденции развития рынка лесозаготовки и деревопереработки в России и Красноярском крае;
- проведение анализа положения АО «Енисейская сплавная контора» на рынке лесозаготовки и деревопереработки в Красноярском крае;
- проведение анализа существующей системы управления финансовой деятельностью АО «Енисейская сплавная контора»;
- разработка мероприятий по совершенствованию финансовой системы управления финансовой деятельностью АО «Енисейская сплавная контора»;
- проведение оценки возможности эффективности предложенных мероприятий.

В результате проведения исследования был определен перечень необходимых для внедрения в АО «Енисейская сплавная контора» и выявлены основные проблемы.

В качестве реализации одного из перспективных предложений для предприятия был разработан новый вид деятельности, что благополучно повлияет на финансовое состояние АО «Енисейская сплавная контора».

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	7
1 Исследование тенденций развития лесопромышленного комплекса РФ .....	9
1.1 Анализ рынка лесозаготовки и деревопереработки в РФ .....	9
2.2 Перспективы развития и проблемы рынка лесозаготовки и деревопереработки в Красноярском крае .....	20
2 Оценка существующей системы управления финансовой деятельностью АО «Енисейская сплавная контора» .....	31
2.1 Характеристика АО «Енисейская сплавная контора» .....	31
2.2 Анализ существующей системы управления финансовой деятельностью АО «Енисейская сплавная контора» .....	39
3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления финансовой деятельностью АО «Енисейская сплавная контора» .....	50
3.1 Совершенствование системы управления финансовой деятельностью АО «Енисейская сплавная контора» .....	50
3.2 Оценка эффективности внедряемых мероприятий АО «Енисейская сплавная контора» .....	80
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	92
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	96
ПРИЛОЖЕНИЕ А - Бухгалтерский баланс АО «Енисейская сплавная контора» .....	103
ПРИЛОЖЕНИЕ Б - Отчет о бухгалтерских результатах АО «Енисейская сплавная контора» .....	108

## **ВВЕДЕНИЕ**

Современный экономический кризис стал проверкой на прочность всего мирового бизнеса, и финансового сектора в частности. В данных ситуациях и проверяется успешность и умение принимать правильные решения для эффективного развития бизнеса. В такой ситуации стало необходимо правильно создавать или же корректировать существующую финансовую деятельность, что актуально и для российских организаций.

Создание качественной стратегии и ее последовательная реализация — актуальная проблема становления и выживания каждого предприятия.

Сегодня трудно формировать стратегии долгосрочного развития вследствие того, что экономическая, как и политическая ситуация, в мире стала неопределенной даже на ближайшее время. Даже было принято решение принять Государственный бюджет России на 1 год.

Опыт предыдущих кризисов показал, что в период кризиса и после него, финансовые рынки и курсы валют отличались нестабильностью, индексы и котировки постоянно менялись, и невозможно было предсказать что-либо с точностью, тем более в полной мере успешно разработать систему финансовой деятельности. Для совершенствования системы управления финансовой деятельностью предприятия необходима оценка его текущего состояния, анализ всех подсистем организации.

Объектом бакалаврской работы является АО «Енисейская сплавная контора».

Предметом бакалаврской работы является система управления финансовой деятельностью.

Целью написания данной бакалаврской работы является совершенствование системы управления финансовой деятельностью, что позволит стремительно повысить эффективность деятельности данного предприятия, а именно АО «Енисейская сплавная контора».

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

- рассмотрение тенденции развития рынка лесозаготовки и деревопереработки в России и Красноярском крае;
- проведение анализа положения АО «Енисейская сплавная контора» на рынке лесозаготовки и деревопереработки в Красноярском крае;
- проведение анализа существующей системы управления финансовой деятельностью АО «Енисейская сплавная контора»;
- разработка мероприятий по совершенствованию финансовой системы управления финансовой деятельностью и АО «Енисейская сплавная контора»;
- проведение оценки возможности эффективности предложенных мероприятий.

Источниками информации выступили: аналитика рынка лесопромышленного комплекса в России, научная и специализированная литература, статистические данные, публикации в электронных изданиях, общие положения АО «Енисейская сплавная контора», бухгалтерская отчетность АО «Енисейская сплавная контора» за 2014-2016 гг.

Методологической основой выступили научные методы, основанные на требованиях объективного анализа состояния организации: теоретического анализа, изучения материалов научных и периодических изданий по проблеме, документального анализа, наблюдения.



# **1 Исследование тенденций развития лесопромышленного комплекса РФ**

## **1.1 Анализ рынка лесозаготовки и деревопереработки в РФ**

В России на сегодняшний день в лесной отрасли созданы успешно функционирующие лесные кластеры. Все они отличаются своей направленностью, а именно, лесной кластер Урала, объединяет предприятия деревообрабатывающей промышленности региона, Томский лесной кластер объединяет лесозаготовителей региона, Вологодский лесной кластер – представителей лесозаготовительной и лесоперерабатывающей промышленности. Тюменский лесной кластер, как и большинство лесных кластеров многолесных регионов, объединяет в себе лесозаготовителей и представителей лесоперерабатывающих отраслей. Таблица 1.1 содержит весь перечень существующих лесных кластеров России[1].

Известно о появлении нового лесного кластера Среднего Приангарья с координирующим центром в городе Иркутск. В Центральной России находится Пензенский лесной кластер, объединяющий, в основном, мебельные предприятия области.

Таким образом, можно заметить, что лесные кластеры создаются не только в многолесных регионах, но и на территориях среднелесных зон Урала и Пензы. Но такие регионы обладают особенностями, состоящими из качественного состава. В малолесных и среднелесных зонах кластерные образования ориентированы на представителей деревообработки и мебельного производства, а также на организации, осуществляющие лесохозяйственную деятельность.

Объединение разнообразных структур лесной отрасли в подобные кластеры в первую очередь положительно отразятся на деятельности самих предприятий. Например, сокращение транзакционных издержек, так как достигается эффективная координация работы всех возможных участников.

Таблица 1.1 – Обзор лесных кластеров России в 2016гг.

Наименование интеграционного образования	Регион	Сфера деятельности участников кластера	Направление деятельности	Координирующий центр
Томский лесной кластер	Многолесные регионы	Лесозаготовка	1 Развитие лесопильных производств, деревянного домостроения, развитие сервисных услуг и лесозаготовок средствами малого и среднего бизнеса	г. Томск
Вологодский лесной кластер		Лесозаготовка, лесоперерабатывающая отрасль		г. Вологда
Тюменский лесной кластер				г. Тюмень
Лесной кластер Среднего Приангарья				г. Иркутск
Лесной образовательный кластер республики Коми		Бизнес структуры, образовательные учреждения	2 Развитие инновационных производств – биocomпозиты и биоэнергетики  3 Использование в полном масштабе лесного экспортного потенциала	г. Сыктывкар
Лесной кластер Урала	Средне лесные и малолесные регионы	Деревообрабатывающая промышленность	Выполнение большого объема мероприятий, способствующих совершенствованию лесоправления, лесопроизводства и лесозащиты, развитию переработки низкосортной древесины.	г. Екатеринбург
Пензенский лесной кластер		Мебельное производство		г. Пенза

Лесная промышленность является интересной отраслью экономики для изучения, ввиду своей сложности, многосторонности, распространенности по всему миру.

Анализ состояния и проблем развития ЛПК России позволяет говорить о том, что лесные природные ресурсы являются потенциалом устойчивого развития страны, однако в настоящее время лесная отрасль находится в тяжелом состоянии [1] .

Во всем мире площадь лесов составляет 40,1 млн. кв. км., ФАО ООН выделил пятерку лидеров по площади мировых лесов, возглавляет Россия (20%), Бразилия (12%), Канада (9%), США (8%), замыкает пятерку Китай (5%). Основная задача мировой, а особенно европейской лесной промышленности – это концентрация усилий на обеспечение предприятий ЛПК качественным сырьем по наиболее низким ценам[2].

Мировое производство промышленного круглого леса по данным FAOSTATa в 2015 году составило 1,828 млн кубометров. Более половины заготовки приходится на пять стран: США (357 млн м<sup>3</sup>, +0.5%), Россия (188 млн куб. м., +4.4%), Китай (167 млн куб. м., 0%), Канада (150 млн куб.м., +1.5%) и Бразилия (144 млн куб.м., 0%). Топливной древесины в 2015 году было произведено 1,86 млрд. куб.м., что на 1% больше чем за 2014 год. Наибольший рост отмечен в производстве топливных гранул – пеллет -15% (26 млн.куб. м.) и на 4% до 439 млн. куб. м. выпуск пиломатериалов. Общемировое производство древесной целлюлозы в 2015 году составило 177 млн. тонн, производство плит МДФ и производство древесных плит выросли на 5%, фанеры на 7% [2].

Мировым лидером по импорту древесины, как лиственной, так и хвойной является Китай, причем на протяжении уже десяти лет. Финляндия в свою очередь сократила поставки хвойной древесины, и увеличила объемы ввоза лиственного круглого леса. Мировая динамика импорта хвойного и лиственного круглого леса немного отличается, кроме Китая, состав стран совершенно разный, это обусловлено тем, что страны изготавливают различную продукцию из древесного материала (рисунок 1.1,1.2). Несмотря на высокие показатели импорта древесины из других стран в Китай, страна с каждым годом увеличивает свое производство. Так и в 2015 году производство в Китае древесины возросло на 2%, до 83, 67 млн. куб. м [3].

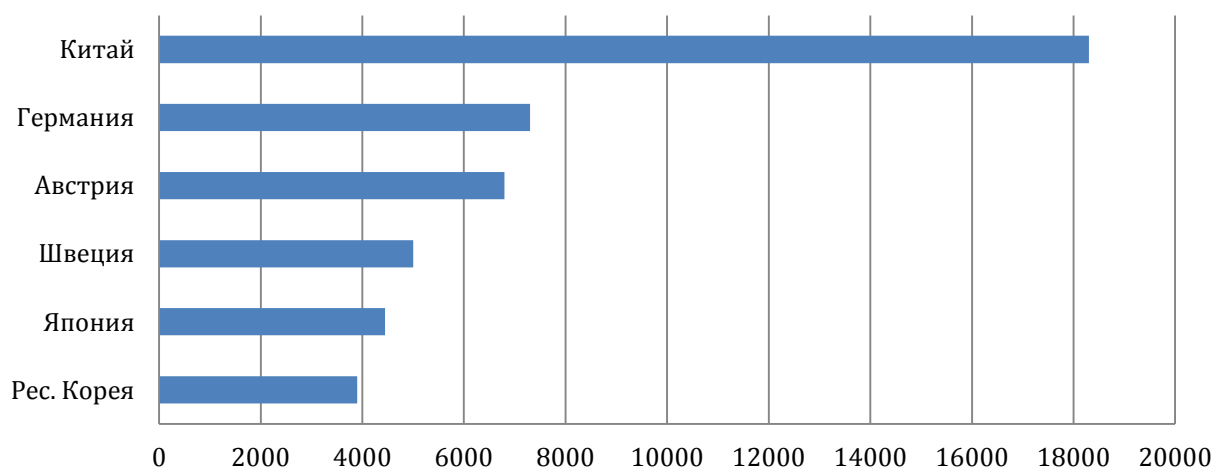


Рисунок 1.1 – Импорт хвойного круглого леса России в 2015 году, тыс.пл. куб.м

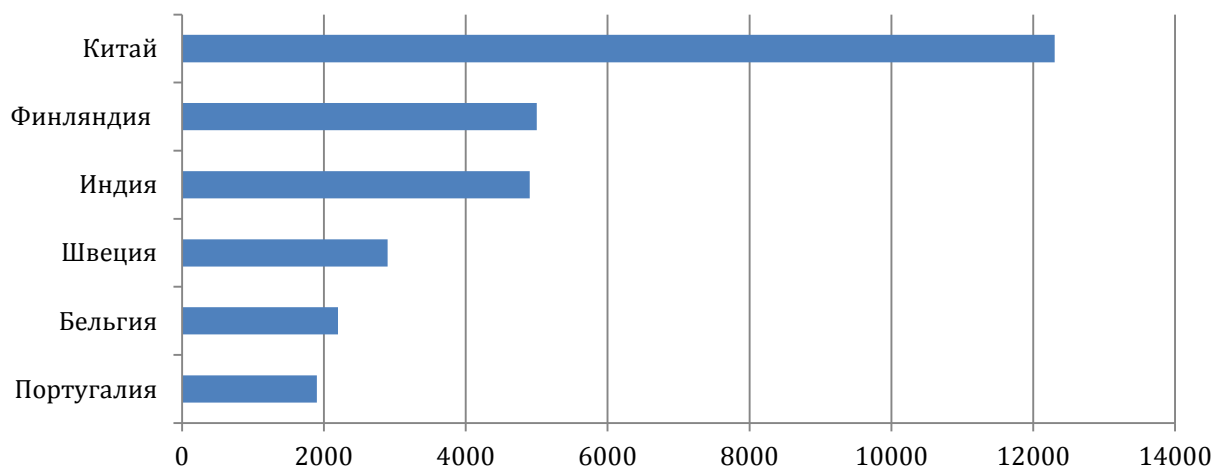


Рисунок 1.2 – Импорт лиственного круглого леса России в 2015 году, тыс. пл. куб.м

Странами – лидерами по экспорту древесины являются Россия, Новая Зеландия, Соединенные Штаты Америки, Канада и Франция. Доля экспорта России составила 14%, немного меньше Новая Зеландия 13%. В США последние пять лет экспорту круглого леса стало уделяться большее внимание, так у России появилось два конкурента: США и Новая Зеландия. Канада значительно отстает и имеет 6% в общей доле. Основной рост экспорта приходится на Норвегию – 63% и Польшу – 44%. На протяжении ряда лет основным поставщиком кругляка в Китай была Россия, однако в 2014 году Новая Зеландия обошла Россию. А по поставкам пиломатериалов в

Китай Россия наоборот обошла Канаду и стала лидером. Россия, по словам аналитиков, стала единственной страной из десятки лидеров, которая снизила объемы поставок. Экспорт продукции лесопромышленного комплекса Канады вырос до 31 млрд. долларов, поставки осуществляются в 180 стран мира. Основными потребителями продукции являются США - 20,3 млрд. долл., Китай 4,9 млрд. долл., Япония 1,5 млрд. долл. и т.д. Объем экспорта круглого леса в разрезе стран мира представлен в таблице 1.2[2].

Таблица 1.2 – Экспорт круглого леса в разрезе стран мира в 2015 г.

тыс.пл.кв.м

Страна	тыс.пл.м.кв	В % к 2014
Россия	17 972	2
Новая Зеландия	16 645	21
США	16 476	16
Канада	7 024	15
Франция	4 713	3
Чехия	4 292	10
Латвия	3 739	-9
Украина	3 454	14
Германия	3 239	-5
Новая Гвинея	3 147	0
Малайзия	3 012	0
Эстония	2 747	15
Польша	2 699	44

С каждым годом в мире растет производство топливных гранул (пеллет), в 2015 году рост составил 9% , за последние десять лет рост произошел больше чем в 10 раз. Пеллеты – это гранулы, получаемые при обработке, их получают из разных видов древесины, и они являются особо экономичными и экологическими. Странами, которые выпускают пеллеты являются США, Канада, Германия, Швеция, Латвия, Австрия и т.д. Россия входит в десять стран лидеров, но находится только на восьмой позиции (рисунок 1.3).

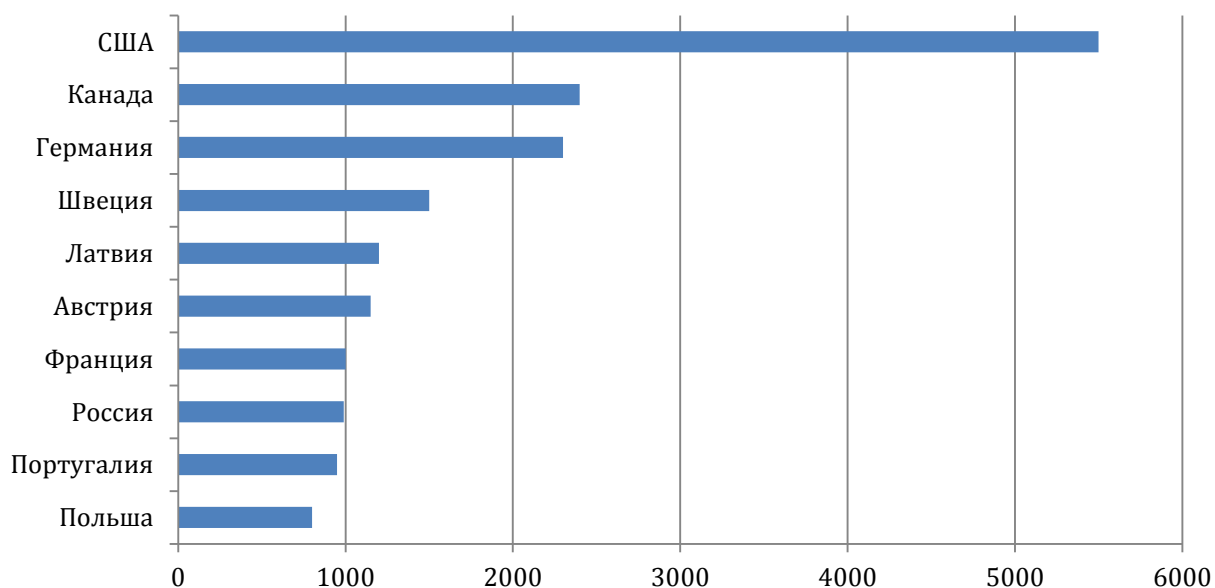


Рисунок 1.3 – Объем выпуска пеллет России в 2015 г., тыс.т

В США уровень выпуска пеллет вырос и составил 22% от общего объема выпуска. В Канаде и Германии выпуск пеллет вдвое меньше, их доли выпуска составили 11%. Приблизительно 6% от общего объема приходится на Швецию и Латвию. В России производство пеллет только набирает обороты, имея рост 2%.

Ведущим экспортером пеллет является США, второе место принадлежит Канаде. Россия в данном рейтинге занимает пятое место, опережая Германию, Эстонию, Австрию, Францию и Швецию. Что касается импорта, то большая часть пеллет ввозится в Великобританию, там спрос увеличился вдвое, за год ввоз продукции вырос в 2,3 раза. Ранее лидировала Дания, на 2015 год она стала занимать второе место в рейтинге, увеличив объемы лишь на 14% к 2014г. Значительно увеличила ввоз пеллет Республика Корея, вчетверо увеличив поставки до 485 тыс. тонн. В 2013 году в России было запущено самое крупное в Европе предприятие по производству пеллет, этот завод, мощностью 1 миллион экспортирует примерно 160 тыс. тонн древесных топливных гранул[2] .

Имеющиеся запасы России позволяют восполнить внутренние потребности страны в древесине, но и увеличить экспорт лесных товаров.

Крупнейшими в мире запасами леса на корню обладает Россия - 83 млн. куб.м. (24% мировых запасов). Две трети территории покрыты лесами, большая часть из которых хвойные породы. Но только 30% лесов подлежат освоению, расчетная лесосека составляет 650 млн. м.куб, причиной низкого процента освоения территории является труднодоступность лесных земель, сложный рельеф, а также отсутствие лесных дорог. Несмотря на богатейший потенциал развития лесопромышленного комплекса, он по-прежнему не является одной из основных отраслей промышленности России, уступая нефтегазовой отрасли, химической промышленности и металлургии [4].

Леса России полны разнообразными лесообразующими породами, ель, сосна, береза, осина, лиственница, бук. Общая площадь земель лесного фонда и земель иных категорий, на которых расположены леса Российской Федерации на 2015 год составляет 1 146,4 млн. га, из них лесная 891,2 млн.га. За последние десятилетия распределение лесных земель по группам пород изменяется низкими темпами. Выделяют хвойные, твердолиственные и мягколиственные породы. В 2015 году величина хвойных пород уменьшилась на 0,5% и составила 525,7 млн. га, мягколиственные породы в свою очередь возросли до 151,1 млн.га, а твердолиственные имеют наиболее низкое значение 18,2 млн.га и на протяжении 5 лет остаются неизменными (рисунок 1.4) [4].

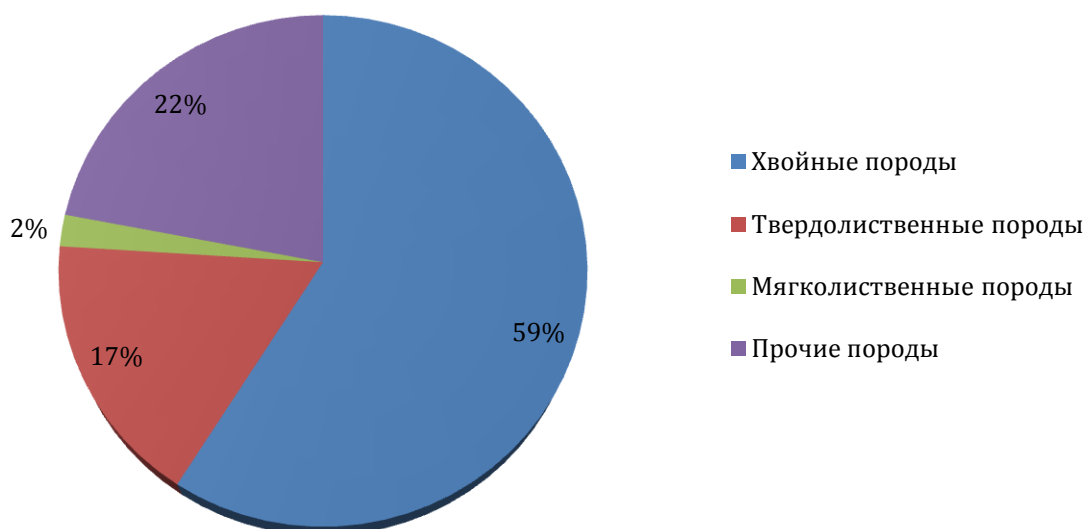


Рисунок 1.4 - Покрытые лесом площади по основным лесообразующим породам в России на 01.01.2015 г., %

Экономика России переживает трудные времена: тяжелая политическая ситуация, санкции со стороны Запада и как результат этого снижение внутренних инвестиций, рост цен, социальная напряженность. Кризис затронул почти все отрасли хозяйствования, лесопромышленный комплекс не исключение.

Доля лесного комплекса в ВВП России в 2015г. составила 1,12% и сократилась на 0,04% по сравнению с 2014 года [5]. Внешнеторговый оборот Российской Федерации за январь-июль 2016г. составил 314,1 млрд. долларов США, что в сравнении с 2015 годом ниже на 34%. Экспорт России составил 210,5 млрд. долларов США, а импорт 103,6 млрд. долларов США, значительные изменения коснулись экспорта (сокращение на 30,6%).

Основными странами экспортерами и импортерами являются Китай, США, Германия и Финляндия. В 2016 году Финляндия сократила свои объемы производства и экспорта лесной продукции. Лесоматериалы из Российской Федерации импортируются в Китай (пиломатериалы, круглый лес и целлюлоза), Япония (пиломатериалы и круглый лес), Финляндия



(круглый лес), Германия (пиломатериалы, бумага и картон), страны СНГ (круглый лес, пиломатериалы, бумага и картон).

Экспорт и импорт пиломатериалов из России в 2016 года сократился, это связано в первую очередь со сложившейся политической и экономической ситуацией (рисунок 1.5,1.6).

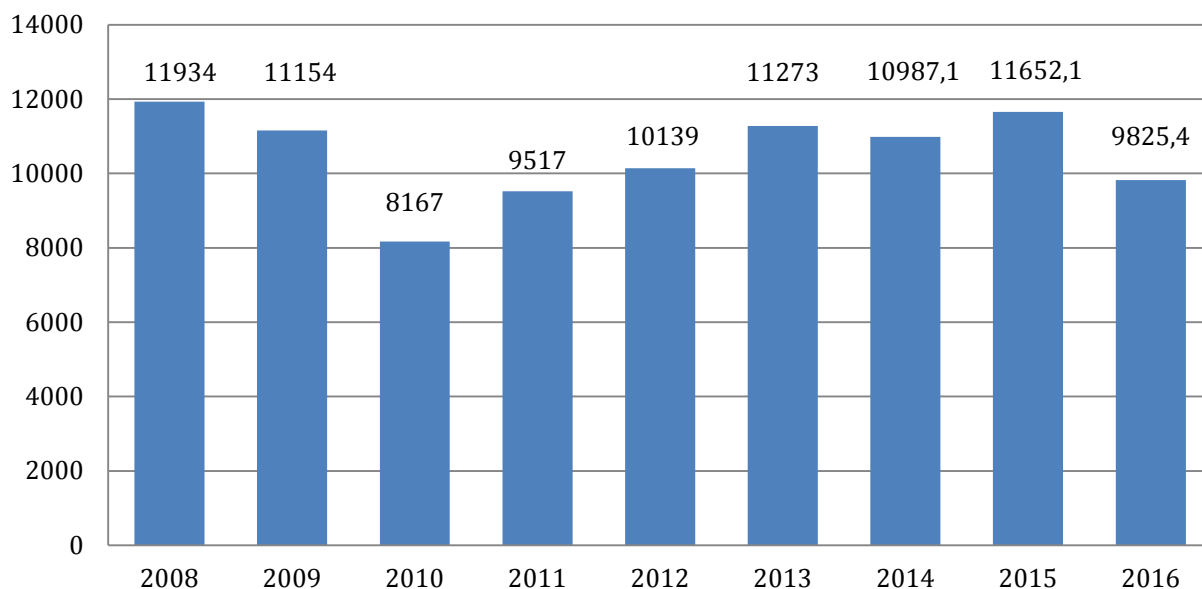


Рисунок 1.5 - Динамика экспорта древесины и целлюлозно-бумажных изделий Российской Федерации, млн. долл. США [6]

Экспорт сократился на 20% по сравнению с 2015 годом, а импорт, в свою очередь, снизился на 40%[6].

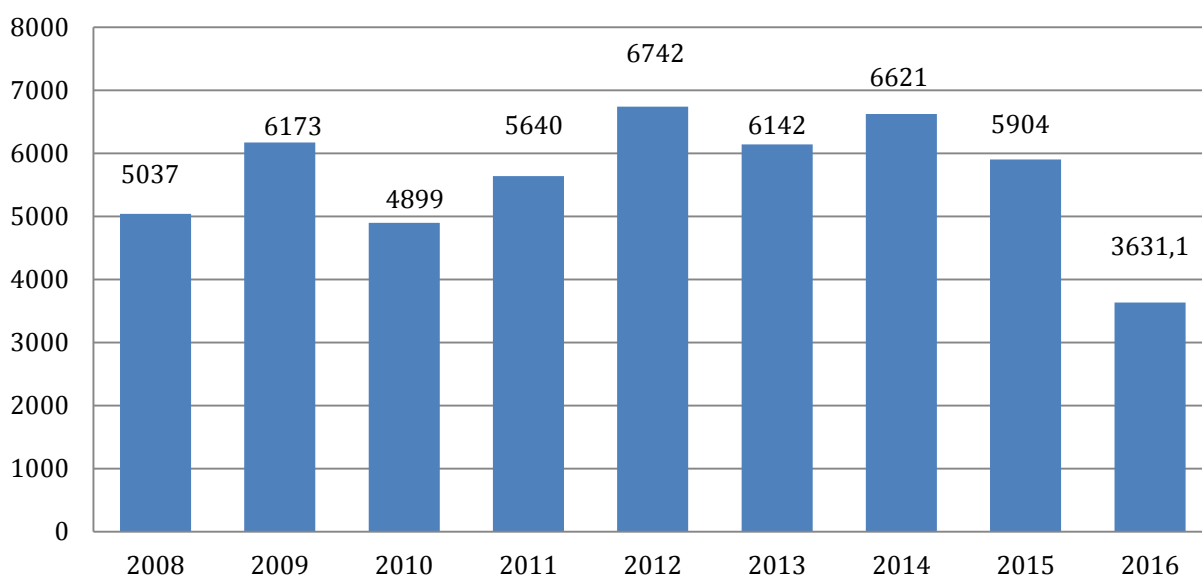


Рисунок 1.6 – Динамика импорта древесины и целлюлозно-бумажных изделий Российской Федерации, млн. долл. США [6]

Главным фактором, который повлиял на положение дел на российском рынке древесины стала девальвация рубля. Повышение уровня цен и снижение покупательской способности населения стало причиной снижения импорта и экспорта продукции. Однако в ближайшие 5 лет прогнозируются высокие темпы роста объемов жилищного строительства в России. Прогнозные расчеты говорят о том, что потребность в пиломатериалах при достижении планируемых объемов строительства домов и на ремонтно-эксплуатационные работы составит к 2020 году 23,0 млн. куб.м. , в том числе в других сферах потребления -7,3 млн. куб.м. , в том числе в производстве мебели - 2,5 млн. куб.м. , машино, вагоно- и судостроении - 1,4 млн. куб.м. , производстве тары и упаковки – 1,2 млн. куб.м. , розничной торговле и прочих сферах - 2,2 млн. куб.м.. Из вышесказанного следует, что лесная отрасль станет привлекательной для предпринимателей и повлечет за собой появление новых заводов и компаний, которые будут обеспечивать внутренний рынок разнообразной лесной продукцией[7] .

ЛПК включает в себя лесозаготовительную и деревообрабатывающую отрасли, но помимо заготовок существует необходимость восстанавливать лесные запасы. Лесной сектор нуждается в грамотном управлении, в соответствии со всеми требованиями и стандартами. Но качественное управление невозможно без постоянного учета и мониторинга лесных запасов, а также своевременного проведения лесозащитных мероприятий.

На территории лесных земель России выполняется большой объем лесовосстановительных работ, которые подразумевают посадку и посев леса, и содействие его естественному возобновлению. На сегодняшний день объемы лесовосстановительных работ значительно ниже, чем были раньше, а также можно заметить, что данный показатель держится на одном уровне уже на протяжении 10 лет и не изменяется, а объемы вырубки в свою очередь возрастают (рисунок 1.7). Главная проблема России во время восстановления лесов, это отсутствие последующего ухода, происходит посадка, отчет перед руководством о выполнении плана и на этом процесс лесовосстановительных

работ прекращается. Это и приводит к отсутствию роста объема лесов в Российской Федерации [4] .

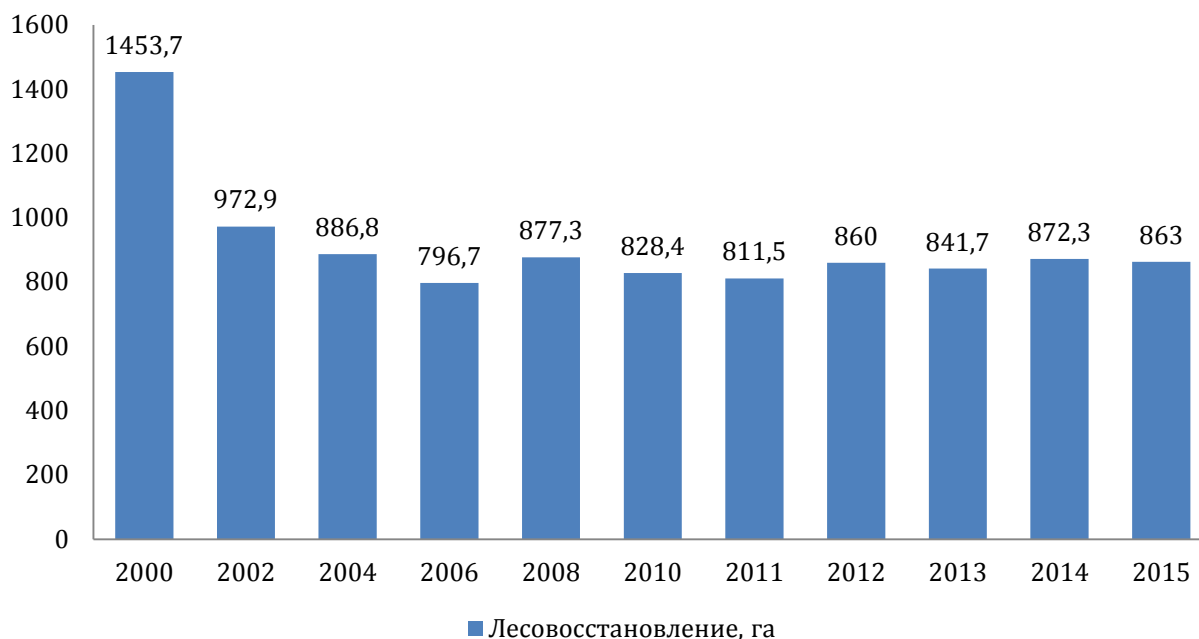


Рисунок 1.7 - Динамика лесовосстановительных работ в России 2000-2015гг., тыс. га

По мнению большинства специалистов, глубокая переработка для России является нерентабельной, поэтому гораздо дешевле поставлять необработанную древесину любым потребителям, которые имеют в ней потребность, а не вкладывать существенно требующие инвестиции в высокотехнологичное производство. Помимо нежелания инвесторов вкладывать средства, отрасль сталкивается с проблемой – относительно низкая цена экспортной древесины. Такое положение связано с низкой эффективностью самого рынка лесной продукции, который представлен большим количеством мелких фирм, зачастую просто демпингующих ценой, чтобы быстрее избавиться от продукции и прекратить свою деятельность. Отсутствие должного контроля привело к тому, что цены диктуют потребители, которые заинтересованы лишь в низкой стоимости. В результате средняя экспортная цена устанавливается на уровне минимальной

безубыточной, лишь производства необработанной древесины, без учета проведения должного лесовосстановления. Разумеется, такие условия не

позволят производителям инвестировать в расширение продуктовой линейки за счет организации лесотехнического производства.

Сложившаяся модель функционирования лесного комплекса страны приводит к тому, что экономически доступного леса становится все меньше. Как отмечает А. А. Онучин, это происходит потому, что высокопоставленные чиновники и руководители лесного бизнеса считают, что ресурсы лесного комплекса нашей страны безграничны, поэтому организация эффективного лесопользования не имеет экономической целесообразности. В среднесрочной и долгосрочной перспективе эта тенденция приведет к сокращению ресурсов древесины и существенному снижению ее качества.

В следующем пункте рассмотрим перспективы развития и проблемы ЛПК в разрезе Сибирском федеральном округе и в частности Красноярском крае, что позволит более детально изучить состояние лесной отрасли [8] .

## **2.2 Перспективы развития и проблемы рынка лесозаготовки и деревопереработки в Красноярском крае**

Анализ состояния и проблем развития ЛПК в Сибирском федеральном округе и Красноярском крае в частности позволяет говорить о том, что лесные природные ресурсы являются потенциалом устойчивого развития страны, однако в настоящее время лесная отрасль находится в тяжелом состоянии.

Основная часть лесных запасов России находится в Сибирском Федеральном округе 33 394,9 млн. м.куб., а именно в Красноярском крае и Иркутской области. Но как в Иркутской области, так и в Красноярском крае наблюдается отрицательная динамика, сокращение на 0,6 и 1,9 соответственно. Наименьшие запасы древесины имеет недавно присоединившийся Крымский Федеральный округ, включающий в себя

Республику Крым и г. Севастополь, на их территории 35,7 млн. м.куб.. В Европейской части самым весомым Федеральным округом является Северо-Западный и составляет 50% от всех запасов, немного от него отстают Приволжский ФО, который располагает 27,3%. Структура запаса древесины в разрезе Федеральных округов представлена на рисунке 1.8 [4].

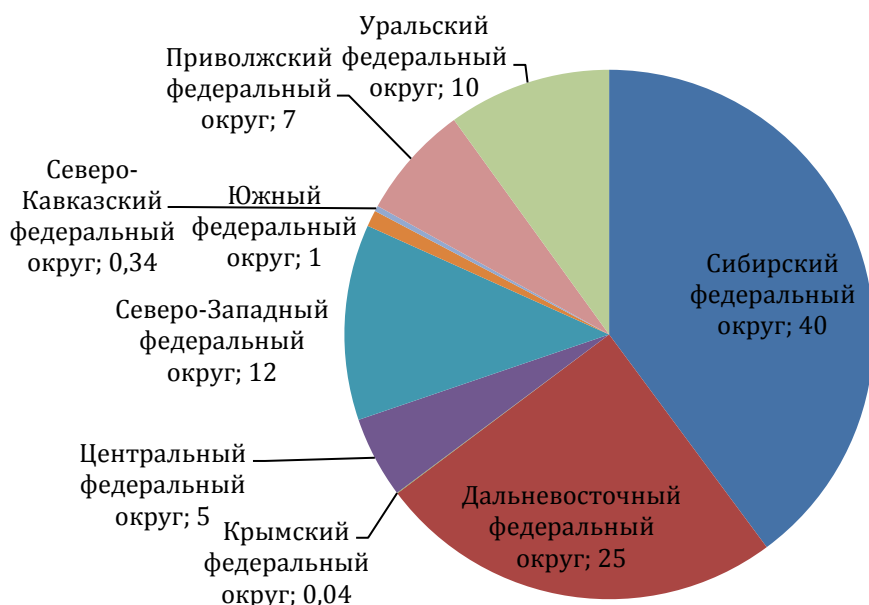


Рисунок 1.8 – Общий запас древесины, лесных насаждений по Федеральным округам Российской Федерации 2015 г., %

Сибирский Федеральный округ один из крупнейших округов России, занимает второе место по своей площади после Дальневосточного Федерального округа и занимает 5 144, 95 кв.км., на территории расположено 12 субъектов и 130 городов.

Сибирский Федеральный округ богат запасами пород, гидроэнергоресурсов. Лесные ресурсы очень важны для СФО, так как они имеют колоссальное влияние на экономику округа. Особо важным моментом для районов СФО является рациональное использование и охрана лесных ресурсов [4].

Красноярский край занимает 1 место в Сибирском Федеральном округе, являясь самым большим по площади земель лесного фонда – 163 946 тыс.га. . На 2 месте Иркутская область с площадью 71 462 тыс.га и на 3 месте

Томская область 28 856 тыс.га. Таким же образом регионы расположились и по общему запасу древесины, Красноярский край – 11 728 млн.куб.м., Иркутская область – 8 998 млн.куб.м. и Томская область – 2859,4 млн.куб.м.(рисунок 1.9).

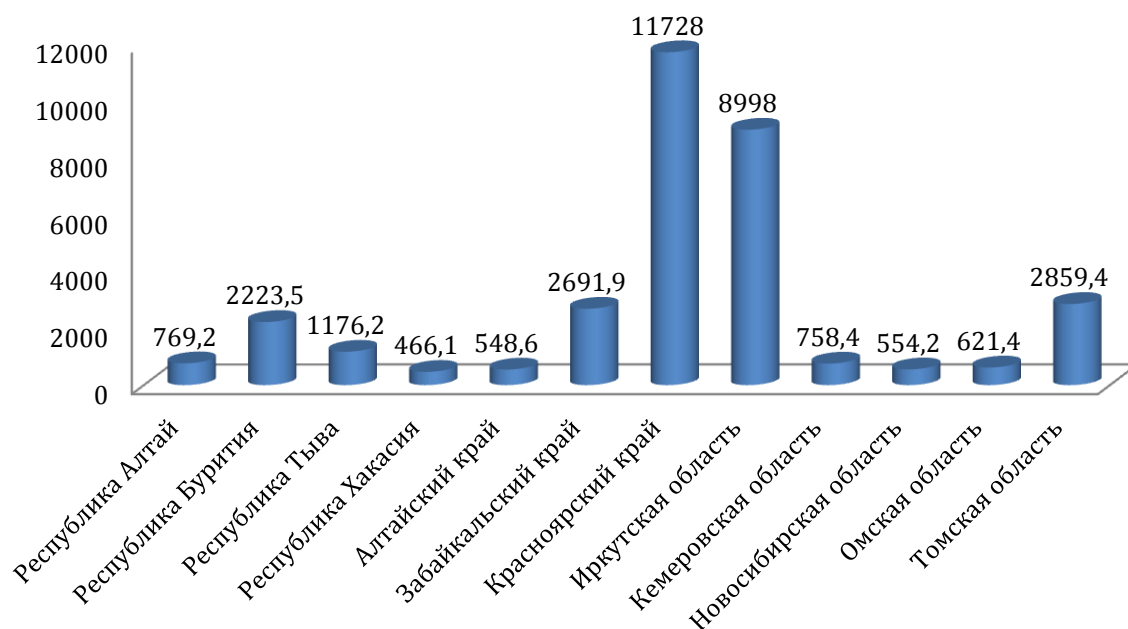


Рисунок 1.9 – Запас древесины в разрезе регионов Сибирского Федерального округа на 2015г, тыс.га [10]

Сравнительно небольшие объемы древесины сосредоточены в Республике Алтай (769, 2 млн. куб.м), Кемеровской области (758,4 млн.куб.м), Омской области (621,4 млн.куб.м), Новосибирской области (554,2 млн.куб.м), Алтайском крае (548,6 млн.куб.м), Республика Хакасия (466,1 млн.куб.м)[10].

Сибирский федеральный округ занимает первое место в России по производству необработанной древесины, которая частично экспортируется в Китай. Данное суждение подтверждает факт, в Иркутской области в 2014 году было отправлено за рубеж 11,5 млн. кубометров древесины, что составило 58% от общего объема её экспорта из всего Сибирского федерального округа. В 2011-2012 году объемы необработанной древесины выросли до 41 784 тыс.куб.м., в 2013-2014 наблюдалось сокращение объема и

в 2015 году опять рост. Динамика выпуска необработанной древесины представлена ниже (рисунок 1.10)[6].

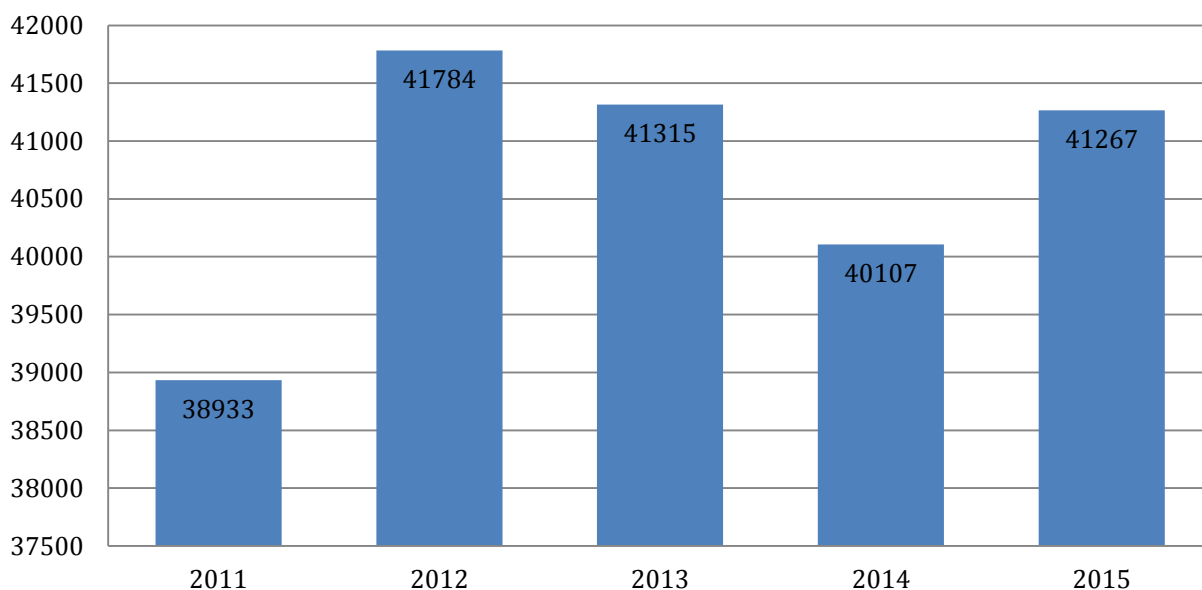


Рисунок 1.10 – Динамика производства необработанной древесины в СФО  
2011-2015гг., тыс.куб.м

В условиях модернизации и инновационного развития отрасль лесопромышленного комплекса регионов требует эффективного использования ресурсов, а именно развития производственных мощностей по глубокой переработке древесины. Данные меры позволят экспортировать за рубеж продукцию из древесины по наибольшей цене, что в следствии повысит уровень благосостояния России и Сибирского федерального округа в частности. Данные Европейской Экономической комиссии ООН, свидетельствуют, что в странах Европейского Союза дефицит круглого леса в 2016 году составил 77 млн. куб.м., а по древесным волокнистым полуфабрикатам – 7,7 млн.т.. Соответственно, если опираясь на расчеты, приведенные в Концепции стратегии по развитию ЛПК РФ до 2020 года, то спрос на российскую продукцию увеличится [7].

Факторами, способствующими успешному развитию лесопромышленного комплекса в Красноярском крае, могут стать:

- низкая себестоимость производимой продукции;

- конкурентоспособность;
- нереализованный потенциал развития производства;
- повышение эффективности производства.

Таким образом, для реализации программы устойчивого развития предприятий лесопромышленного комплекса необходимо выработать инструменты и мероприятия, способствующие активизации производства конкурентоспособных лесных машин нового поколения.

Основными проблемами развития лесной отрасли края являются следующие.

#### 1. Инфраструктурные проблемы.

Транспортная обеспеченность. Ежегодно в крае наблюдается кризисная ситуация с обеспечением подвижным железнодорожным составом предприятий лесной отрасли. План постановок вагонов под погрузку лесных грузов выполняется в среднем на 50%. А если учесть, что практически все лесные грузы из края транспортируются по железной дороге, то не трудно оценить влияние этого фактора на результаты работы предприятий отрасли: снижение объемов продаж, валовой выручки, прибыли и рентабельности производства, оборотного капитала, увеличение задолженности по заработной плате и платежам в бюджет, падение объемов производства, убыток от снижения рыночной стоимости лесоматериалов, в связи с потерей качества хранимых выше нормативного срока на открытом воздухе лесных грузов.

Энергетическая обеспеченность. В зоне Красноярска наблюдается избыток электроэнергии, и мощности «Красноярскэнерго» постоянно недозагружены на 20-25%. Но основные потребители - предприятия лесопромышленного комплекса края расположены на территориях, где отсутствует, либо ограничено электроснабжение, как в Нижнем Приангарье или в Енисейском районе (г. Лесосибирск).

Таким образом, необходимо строительство новых автономных



энергоисточников на древесных отходах для получения тепловой и электрической энергии; передающих объектов (ЛЭП), которые позволят бесперебойно транспортировать в энергодефицитные районы электрическую энергию к объектам потребления.

Низкое развитие лесодорожной инфраструктуры. По данным Федерального агентства лесного хозяйства РФ, в России на 1 тыс. га леса приходится 1,2 км лесовозных дорог, в то время как в странах с развитым лесопромышленным комплексом эта цифра в 40 раз больше (США и Норвегия – 9-10 км дорог с твердым покрытием, Германия и Швейцария – 40-45 км).

Порядка 80% лесовозных дорог, «зимники», значительно ограничивают период работы лесозаготовительных организаций до 4-6 месяцев в год, в связи с чем потери лесозаготовителей, бюджетов и экономики края в целом составляют до 70% от возможного объема поступлений.

## 2. Неблагоприятная экономическая ситуация на предприятиях отрасли.

Анализ состояния лесопромышленного комплекса края свидетельствует о том, что значительная часть предприятий отрасли испытывают постоянные или периодические экономические трудности, высока доля банкротств.

Среди основных причин экономической нестабильности:

- ограниченный рынок сбыта на низкосортную древесину;
- высокий уровень издержек на заготовку и вывозку древесины;
- удельный вес железнодорожного тарифа в стоимости лесоматериалов превышает среднероссийский в среднем на 10%;
- слаборазвитая инфраструктура;
- кадровые проблемы; - низкая инвестиционная привлекательность отрасли.

## 3. Высокая доля экспорта необработанных лесоматериалов.

По данным Красноярской таможни ежегодно с территории края экспортируется более 900 тыс. м<sup>3</sup> обработанных лесоматериалов на сумму

примерно 200 млн. долл. США; а необработанных лесоматериалов – более 1800 тыс. м<sup>3</sup> стоимостью 124 млн. долл. США. Средняя таможенная стоимость 1 м<sup>3</sup> вывезенного круглого леса составляет 68 долл. США, а общая средняя стоимость 1 м<sup>3</sup> экспортируемой древесины в пересчете на круглый лес – 80 долл. США. Экспорт круглых (необработанных) лесоматериалов из Красноярского края осуществляется в 16 стран, в основном в Китай (90,5%), а также в Турцию, Венгрию, Японию. Наиболее болезненной проблемой торговли лесом с Китаем является занижение китайскими импортерами цен на российскую продукцию относительно цен торговли с другими странами.

#### 4. Низкий уровень переработки древесных отходов.

В крае лесосырьевой баланс выглядит следующим образом. 22% (2 млн. м<sup>3</sup>) отходов и дровяной древесины формируется уже на стадии лесозаготовок; 11% (1 млн. м<sup>3</sup>) балансовой древесины – при разделке; более 2 млн. м<sup>3</sup> составляют отходы лесопиления. Таким образом, ежегодно в крае имеется более 5 млн. м<sup>3</sup> сырья для химико-механической переработки.

Из 15 крупных лесоперерабатывающих производств края только 2 имеют производство, обеспечивающее 80-100% переработку поступающего в производство леса.

Важной задачей для повышения уровня переработки древесных отходов, является создание эффективных производств по переработке низкосортного древесного сырья на местах лесозаготовок, либо на расстоянии от мест лесозаготовок, не превышающем рентабельность его перевозок. Второй задачей для повышения уровня переработки древесных отходов является оснащение (расширение) существующих производств дополнительными мощностями по дальнейшей переработке высвобождающихся производственных отходов.

#### 5. Экологические проблемы.

Низкий уровень переработки древесины, в совокупности с малыми объемами лесозаготовок, создают серьезные экологические проблемы для окружающей среды, увеличивают уровень пожарной опасности в лесах края.

Брошенная древесина, как и древостои возраста, превышающего возраст рубок (выгнившие, высохшие на корню деревья) – создают благоприятную среду для развития очагов вредителей леса, являются индикаторами лесных пожаров.

#### 6. Социальные проблемы.

Все вышеперечисленные проблемы лесной отрасли отражаются на социально-трудовых отношениях и создают новый пласт проблем – социальных, к которым можно отнести: низкий уровень оплаты труда, наличие «серых» схем оплаты труда, низкий уровень подготовки кадров, слабый престиж «лесных» профессий.

#### 7. Нелегальный оборот лесопродукции.

Нелегальный (теневой) оборот лесной продукции связан, прежде всего, с отсутствием эффективного учета и контроля движения лесопродукции, несовершенством действующего законодательства, недостоверностью налоговой и таможенной отчетности, данных учета и инвентаризации лесного фонда и являются прямым следствием низкой экономической эффективности отрасли. По данным WWF, объемы нелегальной заготовки древесины на территории края составляют 5% от общего объема заготовки. Основные проблемы – это нелегальная заготовка древесины, контрабанда лесопродукции, использование иностранной рабочей силы с нарушением миграционного законодательства, реализация лесопродукции за наличный денежный расчет.

Развитие внутреннего и внешнего рынков лесобумажной продукции указывает на перспективные тенденции увеличения потребления продуктов глубокой переработки древесины (фанера, древесные плиты, специализированные пиломатериалы, целлюлозно-бумажные продукты и изделия из них и др.).

По данным ФАО и ЕЭК ООН европейский рынок по-прежнему остается привлекательным для российских лесозэкспортеров.

Основными конкурентами ЛПК Красноярского края на рынках Китая

являются предприятия Иркутской, Томской, Читинской областей, Республики Бурятия, а также Дальневосточного региона.

Конкурентные преимущества ЛПК края состоят в основном в значительных запасах ценного хвойного сырья, а недостатки – в сравнительно большей удаленности от рынков сбыта и недостаточной развитости глубокой переработки древесины. Поэтому, учитывая конкурентное преимущество ЛПК края, для укрепления его позиций на этих рынках необходимо создание мощностей и ускоренный переход на экспорт высококачественной продукции глубокой переработки.

Основные направления развития лесного комплекса включают в себя:

- создание условий для перехода к устойчивому развитию лесопромышленных предприятий на всей территории края с обеспечением экологического оздоровления производств и экологической чистой продукции;

- формирование эффективного ядра конкурентоспособных предприятий, действующих на принципах самофинансирования, обеспечивающих реально складывающийся и прогнозируемый платежеспособный спрос как на внутреннем, в том числе региональном, рынке России, так и на внешних рынках стран СНГ и дальнего зарубежья;

- формирование на базе ведущих лесоперерабатывающих предприятий структур корпоративного управления;

- обеспечение ускорения инвестиционного процесса, направленного на обновление, техническое и технологическое перевооружение производства, ориентированного на выпуск конкурентоспособной лесобумажной продукции.

К ряду проблем в лесной отрасли можно отнести инфраструктурные сложности. Каждый год замечается кризисная обстановка с обеспечением железнодорожным составом предприятий лесной отрасли. В основном большинство грузов перемещается с помощью железной дороги, а в связи с образовавшимися проблемами результаты предприятий значительно

ухудшаются. Происходит сокращение объемов продаж, снижение валовой выручки, прибыли, а соответственно и оборотного капитала. А также долгое присутствие лесных материалов на открытом воздухе ведет к ухудшению качества. Всё вышесказанное приводит к снижению рыночной стоимости лесоматериалов[14].

Помимо железнодорожных поставок, осуществляется поставка по лесовозным дорогам. Федеральное агентство лесного хозяйства РФ сообщает, что в России 1 тыс. га леса приходится 1,4 км лесовозных дорог. В свою очередь у развитых стран эта цифра в 30 раз больше (Норвегия – 9-10 км, Германия и Швейцария – 30-35 км). В России 17% дорог, по которым происходит перевозка леса «зимники», сложившаяся ситуация значительно ограничивает время работы лесозаготовительных предприятий, от 4 до 6 месяцев, вследствие этого бюджет, организации и экономика края несут потери до 70% от возможных поступлений.

В последнее время федеральная власть обращает все более пристальное внимание на проблемы лесного комплекса [13]. Этот факт внушает оптимизм, поскольку, как показывает опыт других стран, эффективное развитие лесного комплекса возможно только при активной и сбалансированной политике государства, выражающейся в стимулировании устойчивого характера лесопользования.

Таким образом, в первой главе были достигнуты следующие результаты:

1. Проведен анализ лесопромышленного комплекса Российской Федерации и выделены особенности отрасли лесного хозяйства. Было определено место России в мировой хозяйственной системе и выявлено, что несмотря на то, что РФ обладает богатыми запасами лесных ресурсов, страна не является мировым лидером по производству и экспорту продукции.

Экспорт необработанной древесины занимает значительную долю в общем объеме экспорта страны.

2. Анализ проблем и перспектив Сибирского федерального округа и Красноярского края в частности показал, что является самым лесным и обладает 40% запаса древесины от общего объема. Большая часть произведенной продукции экспортируется за рубеж. К ведущим проблемам Красноярского края относятся: инфраструктура, экономическая ситуация на предприятиях, высокая доля экспорта необработанных материалов, экологические проблемы, нелегальный оборот лесной продукции.. Несмотря на проблемы, край имеет большой потенциал развития и в последнее время все больше привлекает внимание федеральной власти

В качестве объекта исследования выбрано предприятие АО «Енисейская сплавная контора», во втором пункте представлена его характеристика предприятия и анализ существующей системы управления финансовой деятельностью.

## **2 Оценка существующей системы управления финансовой деятельностью АО «Енисейская сплавная контора»**

### **2.1 Характеристика АО «Енисейская сплавная контора»**

АО «Енисейская сплавная контора» основано 10 марта 1934 года. АО «Енисейская сплавная контора» осуществляет свою деятельность в соответствии с действующим законодательством РФ, ФЗ "Об акционерных обществах", Уставом общества.

Основным видом деятельности АО «Енисейская сплавная контора» является лесоводство и лесозаготовки на территории Красноярского края.

К дополнительным видам деятельности компании также относятся: оптовая торговля лесоматериалами, лесозаготовки, производство деревянных строительных конструкций, включая сборные деревянные строения, и столярных изделий, распиловка и строгание древесины. А также оказывает услуги лесоэкспортным и другим предприятиям г. Лесосибирска и Нижнего Приангарья по проводке плотов, производит отгрузку круглого леса и других грузов в г. Красноярск, оказывает услуги Норильскому ГМК по формированию транзитных потокараванов, выполняет паромные перевозки через р. Енисей для п. Стрелка и предприятий Мотыгинского района.

На сегодняшний день оно является одним из крупнейших предприятий в Красноярском крае. Сегодня Енисейская сплавная контора входит в группу предприятий Ангаро-Енисейского региона, работающих устойчиво и стабильно. Сохранены деловые связи с крупными деревообрабатывающими предприятиями Лесосибирска, Красноярска и Крайнего Севера, развиваются новые виды деятельности.

АО «Енисейская сплавная контора» выделяется из числа аналогичных предприятий молодым, целеустремленным менеджментом, весь потенциал которого направлен на дальнейшее развитие компании на базе новых технологий в лесоперерабатывающей отрасли.

Стратегическими (долгосрочными) целями деятельности организации являются:

- стабильная и прибыльная работа, направленная на получение максимального размера добавленной стоимости;
- выполнение производственно-финансовых планов по объемам и себестоимости заготовки и вывозки древесины;
- внедрение прогрессивных технологий и освоение новой технологии лесозаготовок;
- проведение «прозрачной» политики лесопользования;
- неукоснительное соблюдение российского лесного законодательства;
- сохранение и улучшение природоохранных и социальных функций леса;
- сохранение и приумножение биоразнообразия лесных экосистем;
- обеспечение социальных гарантий и безопасных условий труда работников предприятия;
- трудоустройство местного населения;
- участие в развитии социальной сферы района деятельности предприятия;
- учет долговременных интересов местного населения в деятельности предприятия;
- развитие добровольной лесной сертификации и приверженность.

Российскому национальному стандарту лесопользования. Предприятие в районе деятельности оказывает влияние на следующие аспекты социальной сферы:

- трудовая занятость местного населения;
- платежи в местный и районный бюджет;
- поддержку социальной инфраструктуры, содержание дорог районного значения;



- обеспечение дровами местного населения.

Главный офис компании с руководством высшего и среднего звена расположен в п. Стрелка, а непосредственно рабочее крыло – сотрудники, занятые на производстве, в том же районе Красноярского края.

Расчетная лесосека АО «Енисейской сплавной конторы» составляет до 1 млн. м<sup>3</sup> Расчетная лесосека - это предельный в общепринятом порядке разрешенный годовой объем древесной заготовки рубками главного пользования в пределах определенной территории и хозяйственной секции. Протяженность лесных дорог, обслуживаемых компанией, превышает 100 км. Рабочие лесные участки производства арендуются в Мотыгинском районе Красноярского края. Договора аренды управляемых лесных участков, заключены между Агентством лесной отрасли Красноярского края и АО «Енисейской сплавной конторой» на срок 49 лет и зарегистрированы в установленном законодательством порядке.

Заготовка древесины осуществляется круглогодично, категория рубок - сплошные рубки с выполнением мероприятий по воспроизводству лесов и сохранением элементов биоразнообразия. Заготовки изготавливаются из древесины следующих пород: 45% сосна, 45% лиственница, 5% ель/пихта и 5% приходится на прочие породы.

Организация и проведение работ по заготовке древесины осуществляются, преимущественно в зимний период, в строгом соответствии с технологической картой разработки лесосеки. При проведении лесохозяйственных работ серьезных лесонарушений не наблюдалось.

Объем заготовки продукции собственными силами в 2015 году составил 100 тыс. м<sup>3</sup> План по объему заготовки собственными силами и с привлечение подрядных организаций на 2016 год составил – 200 тыс. м<sup>3</sup>

Уставный капитал компании по состоянию на январь 2016 года составляет 3000000 руб. Немаловажное значение в характеристике компании имеет информация об его размере.

Представим всю необходимую информацию о деятельности организации в таблицах 2.1 – 2.4.

Таблица 2.1 – Основные экономические показатели деятельности АО «Енисейская сплавная контора» в 2015 – 2016 гг

Наименование показателя	2015	2016	2016 в % к 2015
Выручка от реализации продукции, тыс.руб	143 132	479 857	335,3
Себестоимость реализованной продукции, тыс.руб	161 493	505 257	312,9
Валовая прибыль, тыс.руб	18 361	25 400	138,3
Чистая прибыль (убыток), тыс.руб	-2 244 727	-376 583	16,7
Коммерческие расходы, тыс.руб	15 237	40 213	263,9
Административные и общехозяйственные расходы, тыс.руб	82 572	238 224	288,5
Среднесписочная численность работников, чел.	570	428	75,08
Среднемесячная з/пл, тыс.руб	45 317	46 672	103

В результате проведенного анализа основных экономических показателей АО «Енисейская сплавная контора» можно сделать следующие выводы:

- выручка от реализации продукции значительно увеличилась на 225,3%, что в абсолютном выражении составляет 336 725 тыс.руб. Это произошло за счет увеличения производства по заказу в 2016 г.;
- себестоимость реализованной продукции тоже заметно возросла на 212,9% или на 343 764 тыс.руб.;
- наблюдается увеличение валовой прибыли на 38,3 % или на 7039 тыс.руб.;
- видимый рост коммерческих расходов на 163,9 %, административных и общехозяйственных расходов на 188,5 %, вызванный увеличением объема продаж и реализацией продукции;
- произошло сокращение средней численности рабочих на 142 человека, в связи со сложной экономической ситуацией в компании, вызванной финансовой трудностью;

– под влиянием выше перечисленных факторов, предприятие имеет на конец 2016 убыток в сумме 376 583 тыс.руб. По сравнению с предыдущим годом этот показатель очевидно снизился на 83%.

Относительно размера организации можно заметить следующее: в условиях нестабильности и инфляции рекомендуется проводить оценку работников по количеству. Основываясь на этом, можно утверждать, что АО «Енисейская сплавная контора» является средним предприятием.

Любые изменения, происходящие в структуре трудовых ресурсов, отражаются на результатах деятельности всего предприятия, поэтому контроль в этой области крайне важен.

Обеспеченность трудовыми ресурсами предприятия можно охарактеризовать показателями, представленными в таблицах 2.2, 2.3, 2.4.

Таблица 2.2 – Обеспеченность предприятия АО «Енисейская сплавная контора» трудовыми ресурсами в 2015-2016 гг

чел

Категория персонала	2014	2015	План	Фактически в %	
				К плану	К предыдущему году
Рабочие	519	379	303	125,1	73,03
Руководители	17	17	17	100	100
Специалисты	23	21	21	100	91,3
Служащие	11	11	11	100	100

Как видно из таблицы 6 фактическое количество рабочих по категориям в 2015-2016 гг. не соответствует плановым установкам – численность работников в 2015 г. была выше на  $570-352 = 218$  человека (61,9%), а в 2016 г. на  $428-352 = 76$  человек (21,6%). Несоответствие этого фактического показателя с плановым объясняется увеличенной долей численности персонала по категории рабочих. По остальным категориям штат компании укомплектован полностью. В 2016 г. численность персонала по категории рабочих заметно приблизилась к плановым данным. Численность всех остальных категорий работников в 2016 г. соответствовала установленному плану.

Таблица 2.3 – Возрастной состав кадров АО «Енисейская сплавная контора» в разрезе категорий работников в 2015-2016 гг

чел

Категория	2015	Удельный вес, %	2016	Удельный вес, %
до 25 лет	36	6,4	26	6,1
от 25 до 30 лет	74	12,9	69	16,1
от 30 до 45 лет	336	58,9	245	57,2
от 45 до 60 лет	112	19,7	78	18,3
от 60 до 65 лет	9	1,6	7	1,6
Старше 65 лет	3	0,5	3	0,7

Проанализировав данные из таблицы можно заметить, что наибольший удельный вес представляет группа работников в возрасте от 30 до 45 лет – более 50 %. Меньше всего на АО «Енисейская сплавная контора» насчитывает возрастная группа «старше 65» лет – не более 1 % и группа от 60 до 65 лет – 1,6 %. Следует отметить сокращение доли молодых сотрудников (до 25 лет) – на 10 человек в 2016 г.

Таблица 2.4 – Распределение кадров АО «Енисейская сплавная контора» в разрезе уровня образования работников в 2015-2016 гг

чел

Категория	2015	Удельный вес, %	2016	Удельный вес, %
Среднее образование	215	37,8	93	21,7
Среднее специальное	320	56,1	298	69,6
Высшее	35	6,1	37	8,7
Итого	570	100	428	100

Как видно из таблицы 8 соотношение между тремя группами работников АО «Енисейская сплавная контора» по уровню образования в 2015 г. в сравнении с 2016 г. значительно изменилось. Сократилась доля рабочих со средним образованием на 16% и произошло увеличение работников со средним специальным образованием на 13,5%. Стоит отметить тот факт, что работники организации, имеющие высшее образование работают только в должностях руководителей и специалистов. Заслуживает

внимания следующий положительный факт – профильное образование имеет более 50% работников предприятия (среднее специальное). Обеспеченность квалифицированными кадрами является весьма актуальным для каждого предприятия, и наша компания не является исключением.

На основании проведенных расчетов можно сделать следующие выводы:

- все изменения показателей движения рабочей силы в 2016 г. по сравнению с 2015 г. изменились скорее в лучшую сторону, и приблизились к плановым установкам кадровой политики предприятия АО «Енисейской сплавной конторе»;
- как отрицательный, следует отметить факт увеличения количества уволившихся работников в 2016 г., который объясняется сложным финансовым положением в компании;
- стабильное сохранение преобладающих работников относительно молодой и наиболее активной возрастной группы, а также сохранение высокоспециализированных сотрудников в компании.

Для оценки ликвидности баланса и платежеспособности АО «Енисейская сплавная контора» рассмотрим следующие коэффициенты финансового состояния компании (таблица 2.2).

Таблица 2.5 – Коэффициенты финансово-хозяйственной деятельности АО «Енисейская сплавная контора» в 2013-2015 гг

No	Наименование показателя	Характеристика	Норматив	Значение		
				2013	2014	2015
K1	Коэффициент абсолютной ликвидности	Характеризует способность к моментальному погашению краткосрочных долговых обязательств за счет имеющихся денежных средств и краткосрочных финан. вложений	Финансовое состояние заявителя является удовлетворительным, если $K1 > 0,1$ ;	0,2555	0,6947	0,0002

## Окончание таблицы 2.5

No	Наименование показателя	Характеристика	Норматив	Значение		
				2013	2014	2015
K2	Коэффициент текущей ликвидности	Характеризует способность погашения краткосрочных долговых обязательств за счет оборотных активов заявителя	Финансовое состояние заявителя является удовлетворительным, если $K2 > 1$	2,8304	4,9673	0,1879
K3	Коэффициент финансовой зависимости	Характеризует, какую долю в структуре капитала составляют заёмные средства	В структуре капитала заявителя заёмные средства должны составлять менее 70%, т.е. $K3 < 0,7$ .	1,1326	1,2942	1,4130
K4	Рентабельность продаж	Отражает удельный вес прибыли на 1 рубль выручки от реализации	Деятельность заявителя является эффективной, если $K4 > 0\%$ ;	-262%	-847%	-385,6%
K5	Рентабельность основной деятельности	Характеризует удельный вес чистой прибыли в себестоимости проданных товаров, работ, услуг	Деятельность заявителя является эффективной, если $K5 > 0\%$ ;	-295%	-1397%	-1130%
K6	Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	Характеризует наличие собственных оборотных средств у заявителя, для его финанс. устойчивости	Заявитель обладает финансовой устойчивостью, если $K6 > 0,1$ .	-4,3512	-39,38	-50,526

Анализируя изменения коэффициентов абсолютной и текущей ликвидностей, можно заметить, что только в 2015 году эти показатели были значительно ниже нормы, по сравнению с предыдущими годами. Вероятнее всего, начавшийся финансовый кризис в России повлиял на невозможность компании рассчитываться по своим обязательствам в 2015 году.

Остальные показатели финансово-хозяйственной деятельности АО «Енисейской сплавной конторы» находятся ниже нормативных значений. Руководство компании нацелено привести показатели финансово-хозяйственной деятельности к нормативным значениям после начала

операционной деятельности по выпуску продукции деревообработки с 2017 гг.

В заключение вышесказанного отметим, что АО «Енисейская сплавная контора» располагает собственной рабочей силой, инженерно-техническим персоналом, а также необходимыми машинами, механизмами и оборудованием для ведения лесозаготовок, дорожно-строительных работ, вывозки древесины, для создания лесных культур, тушения лесных пожаров. Все сотрудники предприятия обладают требуемой квалификацией, имеют соответствующее образование, постоянно повышают свою квалификацию (не реже одного раза в 5 лет). Для каждого вида профессий разработаны должностные инструкции, проведена аттестация рабочих мест. Все работы в лесу осуществляются под руководством инженерно-технических кадров, имеющих необходимые профессиональные качества и компетентность. В связи с модернизацией лесозаготовительных работ и приобретением современной техники проведено обучение и переподготовка кадров для работы на многооперационных валочных машинах.

## **2.2 Анализ существующей системы управления финансовой деятельностью АО «Енисейская сплавная контора»**

На рисунке 2.1 представлена структура финансовой службы АО «Енисейская сплавная контора»

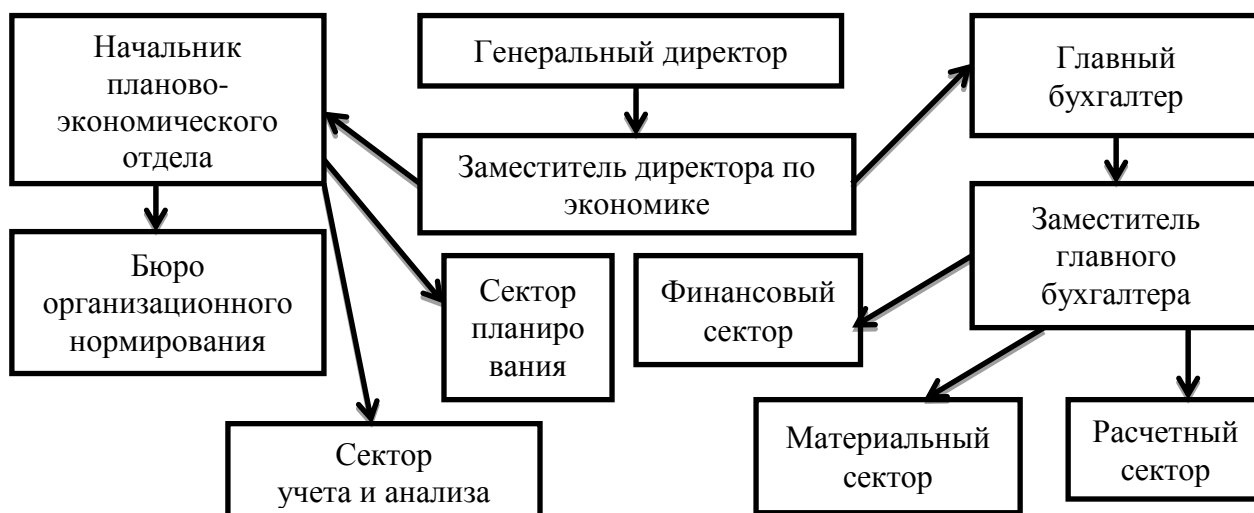


Рисунок 2.1 – Структура финансовой службы АО «Енисейская сплавная контора»

В АО «Енисейская сплавная контора» заместитель директора по экономике организует управление движением финансовых ресурсов предприятия и регулирование финансовых отношений в целях наиболее эффективного использования всех видов ресурсов в процессе производства и реализации продукции (материалов, услуг) и получения максимальной прибыли, помогает ему в ряде вопросов отдел экономики.

Заместитель директора по экономике подчиняется генеральному директору предприятия и курирует отдел бухгалтерии.

Отдел бухгалтерии непосредственно подчиняется заместителю директора по экономике предприятия.

Руководство деятельностью бухгалтерии осуществляет главный бухгалтер, который назначается на должность и освобождается от занимаемой должности приказом генерального директора АО «Енисейская сплавная контора».

Обязанности заместителя директора по экономике:

- определяет источники финансирования производственно-хозяйственной деятельности предприятия;
- непосредственно ведет переговоры с коммерческими банками, иными кредитными учреждениями и другими внешними организациями;
- координирует работы по проведению анализа финансово-экономического состояния предприятия;
- осуществляет управление активами предприятия;
- определяет дивидендную, инвестиционную и налоговую политику предприятия;
- обеспечивает ведение учета, движения финансовых средств и составления отчетности о результатах финансовой деятельности в соответствии со стандартами финансового учета и отчетности, достоверность финансовой информации;
- контролирует правильность составления и оформления отчетной документации.



Несет ответственность по финансовым вопросам наравне с руководителем предприятия и имеет право второй подписи.

Заместитель директора по экономике имеет право:

- представлять интересы предприятия во взаимоотношениях с кредитными учреждениями, страховыми и инвестиционными компаниями, налоговыми органами, другими органами и организациями по финансовым вопросам;
- устанавливать служебные обязанности для подчиненных работников;
- запрашивать от структурных подразделений предприятия информацию и документы, необходимые для выполнения его должностных обязанностей;
- визировать все документы, связанные с финансово-экономической деятельностью предприятия (планы, прогнозные балансы, отчеты).

Заместитель директора по экономике несёт ответственность за правонарушения, совершенные в процессе своей деятельности в пределах, установленных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

Главный бухгалтер осуществляет организацию бухгалтерского и налогового учета хозяйственно-финансовой деятельности, контроль за сохранностью собственности и экономичным расходованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов предприятия, и контролирует работу всех работников бухгалтерии.

Штатный состав и численность бухгалтерии изменяется и утверждается приказом генерального директора АО «Енисейская сплавная контора» с учетом объема работы и выполняемых функций по представлению главного бухгалтера и по согласованию с заместителем директора по экономике по отдельным направлениям выполняемой работы бухгалтерии, планово - экономического отдела, бюро кадров, юридического бюро по направлениям деятельности указанных подразделений.

Штатный состав бухгалтерии осуществляет работу по следующим

основным направлениям:

- по расчетам за товарно-материальные ценности, основные средства и нематериальные активы;
- по расчетам с персоналом по оплате труда;
- по оперативному учету движения готовой продукции;
- по реализации и отгрузке готовой продукции, расчетам за отгруженную продукцию;
- по учету затрат на производство продукции (материалов, услуг) и расходов по сбыту готовой продукции;
- налоговый учет, учет расчетов с бюджетом и внебюджетными фондами;
- по расчетам с подотчетными лицами.

Бухгалтерия имеет право:

- требовать от работников всех структурных подразделений предприятия, и от отдельных специалистов правильного оформления и своевременного представления документов, а также приказов, постановлений, распоряжений, договоров, смет, нормативов и других материалов, необходимых для бухгалтерского учета и контроля;
- не принимать к исполнению и оформлению документы по операциям, которые нарушают действующее законодательство и установленный порядок приема, оприходования, хранения и расходования денежных средств, оборудования, инвентаря, товарно-материальных и других ценностей, а также без соответствующего распоряжения генерального директора предприятия и согласования с юридическим бюро;
- представлять от имени АО «Енисейская сплавная контора» во взаимоотношениях с банками, кредитными организациями, налоговыми, финансовыми органами и иными организациями по вопросам организации бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности, контроля за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сохранностью собственности предприятия.

Ответственность за качественное и своевременное выполнение возложенных настоящим положением на бухгалтерию задач и функций в соответствии с действующим законодательством, полноту и правильность использования предоставленных прав несет главный бухгалтер.

Главный бухгалтер несет персональную ответственность за:

- нарушение действующего законодательства, правил, положений, регламентирующих финансово-хозяйственную деятельность, наравне с генеральным директором предприятия;
- ненадлежащую организацию, неправильное и несвоевременное ведение бухгалтерского и налогового учета, следствием чего явились запущенность в бухгалтерском учете и искажение бухгалтерской отчетности;

Стимулирование сотрудников бухгалтерии основывается на Положении о премировании, и других документах предприятия и представляет собой денежную премию за выполненный объем работ в составлении такой документации, как например, годовой бухгалтерский баланс.

Таблица 2.6 - Уровень развития элементов системы управления финансами на АО «Енисейская сплавная контора»

Основные элементы системы управления финансами	Уровень развития на предприятии			Примечания
	Высокий	Средний	Низкий	
Управление денежной наличностью		+		Предприятие имеет свои депозитные счета в банках, вкладывает деньги на небольшие временные сроки
Кредитная политика	+			Предприятие является постоянным клиентом ПАО «Сбербанк» и имеет льготы при выдаче кредитов

Продолжение таблицы 2.6

Основные элементы системы управления финансами	Уровень развития на предприятии			Примечания
	Высокий	Средний	Низкий	
Финансовый учёт			+	Ведётся учёт только выборочных показателей финансовой деятельности предприятия, по которым не всегда объективно можно оценить реальное финансовое состояние предприятия.
Управленческ ий учёт		+		Данная система базируется на бухгалтерском учёте, однако необходима более объёмная система сбора информации, нежели это возможно в рамках бухгалтерского учёта.
Составление отчётности		+		Составляется вся необходимая бухгалтерская и финансовая отчётность
Управление налогами	+			Ведётся регулярная и достоверная отчётность по налогам и сборам, контролируемая со стороны предприятия главным бухгалтером, заместителем директора по экономике, а также руководителем предприятия.
Информацио нное обеспечение деятельности			+	Система управления финансами автоматизирована частично, имеется «1С. Бухгалтерия». Необходимо ПО с более широким диапазоном возможностей, который позволил бы осуществлять кроме бухгалтерского учёта, финансовый учёт и анализ

## Окончание таблицы 2.6

Основные элементы системы управления финансами	Уровень развития на предприятии			Примечания
	Высокий	Средний	Низкий	
Организация внутреннего аудита		+		Ежегодно на предприятие проводятся аудиторские проверки.
Система управления рисками			+	При заключении контрактов и договоров не осуществляется должный анализ вероятности рисков, система управления рисками не реализуется в должном объёме.

Анализ содержательной стороны работы указанных служб показывает ряд недостатков:

- работа сотрудников бухгалтерии и заместителя директора по финансовым вопросам сводится преимущественно к учёту финансовых потоков, а не к их оптимизации. Не проводится должный анализ рассчитанных показателей, необходимый для оценки реального финансового состояния предприятия;

- в аналитической сфере не рассчитывается ряд показателей, без которых невозможно грамотно оценить результаты финансовой деятельности предприятия;

- низкий уровень образования в области использования современных технологий, методов анализа и оценки касается не только отдела бухгалтерии. Данная тенденция присутствует в любом подразделении. Сотрудники не используют в полной мере потенциал производства и вверенных им «инструментов»;

- проанализировав организационную структуру функциональных подразделений, ответственных за финансовую деятельность предприятия, и их взаимодействие, можно судить о проблеме чёткого разграничения

функций главного бухгалтера и заместителя директора по экономике;

- заместитель директора по финансовым вопросам имеет большой спектр обязанностей, которые сложно выполнять своевременно без ущерба для хозяйственной деятельности предприятия в целом;

- не уделяется внимание системы управления финансовыми рисками на предприятии, не проводятся расчёты и прогнозы по вероятности реализации данных рисков.

Общие выводы по анализу технико - экономических показателей и финансовому положению АО «Енисейская сплавная контора»:

1. АО «Енисейская сплавная контора» повышает с каждым годом объёмы производства и реализации продукции. Наблюдается превышение объёма реализованной продукции над объёмами произведенной продукции, что свидетельствует о наличии готовой продукции, хранящейся на складах предприятия, которая постепенно продаётся.

В течение 2014-2016 гг. снизился уровень экспорта продукции АО «Енисейская сплавная контора», в связи со структурными изменениями в законодательстве лесной промышленности.

Ассортимент выпускаемой продукции АО «Енисейская сплавная контора» каждый год добавляется, вводятся новые виды продукции. Так, в течение трёх лет он увеличился на 7 позиций.

2. В АО «Енисейская сплавная контора» наблюдается негативный момент - динамика роста себестоимости продукции с увеличением объёмов производства. Предприятие занимается выпуском материалоемкой продукции, что влечёт за собой высокий удельный вес материальных затрат в структуре себестоимости продукции, более 80 %.

3. Прибыль предприятия увеличивается в основном за счёт изменения структуры реализованной продукции, увеличения цены и роста объёмов производства продукции.

Вследствие увеличения прибыли от реализованной продукции рентабельность реализованной продукции за три исследуемых года

значительно возросла, что говорит об эффективной хозяйственной деятельности предприятия.

4. Списочная численность промышленно-производственного персонала с 2014 по 2016 гг. возросла в связи с увеличением объёмов производства, увеличивается число работников с высшим образованием, что благоприятно сказывается на работе предприятия. Преобладают работники в возрасте 30 - 49 лет со стажем работы 10-20 лет, что также положительно воздействует на работу подразделений.

5. Стоимость имущества предприятия повысилась за анализируемые года за счёт увеличения собственного капитала, а также сокращения размеров заёмных средств. Однако, следует отметить значительное преобладание заёмных средств над собственными. Этот момент, с одной стороны, несёт с собой отрицательное значение. Означает, что у предприятия не хватает собственных средств для осуществления своей деятельности. С другой стороны, положительный момент в большом размере заёмных средств объясняется готовностью кредиторов доверить АО «Енисейская сплавная контора» денежные средства, которые предприятие обязуется вернуть в будущем, так как предприятие постоянно улучшает показатели финансовой деятельности. Однако, необходимо уделять огромное внимание наращению процента собственного капитала для стабильной работы предприятия.

6. АО «Енисейская сплавная контора» имеет неустойчивое финансовое положение. Предприятие не всегда способно погашать свои задолженности перед кредиторами в срок. Это обусловлено тем, что на предприятии увеличился процент заёмных средств, которые направляются на строительство жилья для рабочего персонала в п. Стрелка и реконструкцию и техническое перевооружение производства, внедрение новой автоматизированной линии для производства готовой продукции.

На протяжении 2014-2016 гг. на предприятии наблюдалось незначительное снижение деловой активности. Руководству предприятия следует более внимательно следить за вложением собственных средств в

источники доходов.

Таким образом, в АО «Енисейская сплавная контора» наблюдается финансовая неустойчивость, которая объясняется преобладанием заёмных средств над собственными средствами в имуществе предприятия, при этом предприятие имеет прибыль и рентабельность, которые увеличиваются с каждым годом. Это свидетельствует о платежеспособности предприятия и является гарантом в отношениях с кредиторами.

На финансовое положение предприятия огромное влияние оказывает система управления финансовой деятельностью. Неустойчивое финансовое положение объясняется также непродуктивной работой системы управления финансами. Проблема управления финансами на АО «Енисейская сплавная контора» состоит в том, что не осуществляется должный финансовый анализ рассчитываемых показателей, не всегда точно и правильно определяются резервы увеличения доходов и прибыли. На отрицательных результатах работы финансовой службы сказывается отсутствие оптимизации финансовых потоков, отсутствие чётких разграничений в функциях главного бухгалтера и заместителя директора по экономике и финансам, система управления финансовыми рисками на предприятии развита слишком слабо.

Следовательно, существует необходимость в разработке комплекса мероприятий, направленных на совершенствование финансового положения предприятия и систему управления финансовой деятельности в целом.

Таким образом, во второй главе были достигнуты следующие результаты:

1. Рассмотрена характеристика АО «Енисейской сплавной конторы» и выделены основные виды деятельности данного предприятия. Были определены стратегические цели деятельности организации. Наглядно показана обеспеченность трудовыми ресурсами, а также проведены расчеты и сделан вывод.

2. Анализ существующей системы управления финансовой деятельностью показал, что у АО «Енисейской сплавной конторы»



существует финансовая неустойчивость. Это объясняется тем, что на предприятии наблюдается непродуктивная работа системы управления финансовой деятельностью. Также система управления финансовыми рисками в организации слаба.

В третьем пункте представлен комплекс мероприятий, направленных на совершенствование финансового положения предприятия и систему управления финансовой деятельности в целом. И проведена оценка внедряемых мероприятий в АО «Енисейскую сплавную контору».

### **3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления финансовой деятельностью АО «Енисейская сплавная контора»**

#### **3.1 Совершенствование системы управления финансовой деятельностью АО «Енисейская сплавная контора»**

Первое из предложений по повышению эффективности работы системы управления финансовой деятельностью на АО «Енисейская сплавная контора» является введение должности финансового аналитика. Нового специалиста внедряем в экономический отдел, его кандидатура назначается заместителем директора по экономике и согласуется с генеральным директором.

Выделим следующие составляющие квалифицированного финансового аналитика:

- высокий уровень знаний экономики в целом;
- знание бухгалтерского учета и финансовой отчетности;
- умение применить комплексный подход к анализу исследуемого объекта (как рынка в целом, так и конкретного объекта инвестирования);
- владение инструментами фундаментального и технического анализа рынков;
- понимание механизмов действия конкретного рынка.

Изучив ряд объявлений, размещенных на сайтах кадровых агентств, мы пришли к выводу, что основными требованиями, предъявляемыми к вакансии «финансовый аналитик» являются:

- высшее экономическое или финансовое образование;
- опыт работы в аналогичной должности от одного года до трёх лет;
- знание компьютера;
- свободное владение английским языком;
- аналитический склад ума и стремление к постоянному профессиональному росту.

Мы предлагаем назначить на эту должность специалиста (помощника начальника финансов) в области финансов, который имеет успешный опыт работы на данном предприятии не менее трёх лет.

В круг обязанностей финансового аналитика будут включаться следующие направления:

- анализ информации о финансовой деятельности компании для прогнозирования экономических условий с целью дальнейшего использования при принятии инвестиционных решений;
- предоставление рекомендаций о времени инвестирования и операциях купли-продажи;
- подборка соответствующей экономической и юридической отраслевой информации, финансовой периодики;
- систематический анализ финансовой информации о деятельности предприятия для расчета будущих доходов и расходов, анализирует ситуацию на рынке соответствующих товаров (материалов, услуг);
- сбор и анализ информации, необходимой для последующего составления финансовых отчетов предприятия и вычисления финансовых показателей ее деятельности;
- подготовка финансовых отчетов и статистических наблюдений деятельности предприятия, для иллюстрации которых составляет математические и статистические диаграммы и графики;
- исследование и оценка уровня финансовых рынков предприятия исходя из сложившейся экономической ситуации;
- анализ финансовой целесообразности заключения предприятием различных гражданско-правовых договоров и иных сделок;
- отслеживание современных тенденций и наиболее значимых событий в различных сегментах экономики, новейшие научные исследования в области экономики, финансов, рынка ценных бумаг.

Финансовый аналитик будет обладать следующими правами:

- знакомиться с проектами решений руководства предприятия,

касающимися его деятельности;

- вносить на рассмотрение руководства предложения по совершенствованию работы, связанной с обязанностями, предусмотренными настоящей должностной инструкцией;

- запрашивать и получать от руководителей подразделений и других специалистов информацию и документы, необходимые для выполнения своих обязанностей;

- подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции;

- представлять интересы организации в сторонних организациях по вопросам, относящимся к производственной деятельности предприятия.

Кроме прав и обязанностей, финансовый аналитик будет нести ответственность за:

- неисполнение или ненадлежащее исполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, в пределах, определенных действующим трудовым законодательством Российской Федерации;

- правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности, в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации;

- причинение материального ущерба в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации.

В бакалаврской работе введение новой единицы требует разработку должностной инструкции и внесения некоторых изменений в Положение экономического отдела. Так, мною разработана должностная инструкция финансового аналитика.

Данная инструкция включает следующие разделы:

- общие положения (в разделе указывается порядок назначения на должность, подчиненность, образование, источники информации и руководство в работе, объем необходимых знаний для работы);

- должностные обязанности (в обязанности нового сотрудника должны входить такие функции, как исследование и оценка уровня финансовых рынков компании исходя из сложившейся экономической ситуации; предоставление рекомендаций о времени инвестирования и операциях купли-продажи;

- анализ информации о финансовой деятельности компании для прогнозирования экономических условий с целью дальнейшего использования при принятии инвестиционных решений;

- права (в данном разделе перечислены расширенные права нового сотрудника в соответствии с его функциями и должностными обязанностями);

- ответственность (в соответствии с расширенными функциями и должностными обязанностями на нового сотрудника возлагается и увеличенная ответственность уже не как на исполнителя, а как на руководителя процессом ценообразования).

Необходимо переоценить систему премирования на предприятии для материального и морального стимулирования сотрудников (касаясь только экономического отдела). Работа финансового аналитика должна сводиться не только к расчёту показателей финансовой деятельности, также должен осуществляться на должном уровне анализ данных показателей, квалифицированный анализ ситуации на финансовом рынке в сложившейся ситуации. Сотрудник может получать премию за успешно реализованный финансовый проект, например, выгодное инвестирование денежных средств предприятия, подписание финансово выгодного контракта.

Работа и навыки финансового аналитика направлены на совершенствование значений данных показателей, улучшение финансового состояния предприятия, поэтому целесообразно премировать данного специалиста в соответствии с изменением их значений.

Как известно, стимулирование сотрудника - наилучший способ заинтересовать его в результате его же деятельности.

Такая работа должна обеспечивать достижение высоких показателей в хозяйственной деятельности организации, завоевание новых рынков, расширение уже завоеванных, высокого социального уровня ее работников.

Так, соответственно, специалисты экономического отдела должны владеть большим объемом информации, как финансового, экономического, математического, так и юридического направления. Своевременно применять навыки и знания, современные методики, оперативно реагировать на изменяющиеся условия внешней и внутренней среды, предлагая достойные альтернативы деятельности организации и «видимые» пути решения сложных ситуаций.

Таким образом, введение новой должности финансового аналитика позволит более эффективно работать системе управления финансами, так как деятельность этого сотрудника поможет эффективно решить выявленные проблемы в вопросах квалифицированного финансового анализа.

Второе из предложений внедрение ПО «Галактика» для автоматизации системы управления финансами.

Частью общего управления финансами являются автоматизированные системы управления (АСУ), базирующиеся на использовании экономико-математических методов и электронно-вычислительной техники. АСУ являются неотъемлемым элементом структуры финансовых органов других структур управления финансами, способствуя лучшему более эффективному функционированию финансов.

Рыночная экономика, основанная на многообразии форм собственности, конкуренции товаропроизводителей развитой системе финансов, порождает рост экономической и финансовой информации. Все это требует умения ориентироваться в области информатики как системе сбора, организации хранения и обработки информации. Компетентное управление финансами специалистами финансовых органов невозможно без их информационного обслуживания на основе применения автоматизированных систем финансовых расчетов (АСФР), управления

финансами (АСУФ).

АСУ финансами - это совокупность экономических и математических методов, электронно-вычислительной техники, оргтехники и современных средств связи. Она выступает в качестве подсистемы общегосударственной автоматизированной системы сбора и обработки информации для учета, планирования и управления народным хозяйством.

Эта система способствует повышению эффективности управления финансами на основе сокращения трудоемкости сбора, обработки и анализа информации, обеспечения многовариантных расчетов финансовых планов и лучшего их согласования между собой, рационализации структуры аппарата финансовых органов. Ее применение требует постоянного совершенствования системы финансовых показателей, разработки новых методов выявления и мобилизации доходов и накоплений, формирования финансовых резервов в народном хозяйстве, рационального расходования финансовых ресурсов.

На АО «Енисейская сплавная контора» имеется частично автоматизированная система управления. Программный продукт «1С Бухгалтерия» версии 8.3 (сетевая), со следующими компонентами: бухгалтерский учёт и склад, внедрена на отдельных участках бухгалтерии, которая не позволяет продуктивно работать системе управления финансами. Работа программы сводится исключительно к учёту необходимых бухгалтерских данных. Требуется программное обеспечение (ПО) с более широким диапазоном возможностей, которое смогло бы совместить непосредственно на рабочем месте профессиональные знания бухгалтера, финансового аналитика и заместителя директора по экономике с преимуществами электронной обработки информации. Отдельные рабочие места, соединенные в единую вычислительную сеть, позволяют перейти к комплексной компьютеризации финансового анализа.

Для совершенствования системы управления финансами на исследуемом предприятии в бакалаврской работе предлагается внедрить

программное обеспечение на четырёх рабочих места.

При выборе автоматизированной системы управления финансами ставятся следующие требования:

- обеспечение текущего финансового планирования на очередной период (месяц, квартал, год);
- поддержка инвестиционного и бизнес - планирования в части формирования финансового плана и расчета на его основе финансовых показателей проектов;
- финансовый анализ плановых показателей (встроенная поддержка или интеграция со специализированными программами финансового анализа);
- управление дебиторской и кредиторской задолженностью предприятия путем задания и контроля соблюдения лимитов ее движения;
- оперативное планирование движения денежных средств (учет заявок на платежи и счетов к оплате, ведение платежного календаря);
- оперативный независимый от бухгалтерского учет движения денежных средств предприятия, его дебиторской и кредиторской задолженности;
- подготовка отчетов об исполнении финансового плана, план-факт анализ.

В ходе анализа рассматривалась зарубежное программное обеспечение Дании, а также программное обеспечение Российской Федерации.

Критериями для отбора системы были следующие важные показатели: срок и стоимость внедрения, широта возможностей модулей.

По данным таблицы 3.1, очевидно, что продукция датской корпорации «BAAN ERP» на порядок выше по качеству, чем программные продукты компаний «Галактика» и «Парус». В свою очередь российские пакеты программ имеют относительно одинаковый уровень предлагаемых услуг, разница лишь в ценовом аспекте и сроке внедрения программного обеспечения. С целью экономии затрат на внедрение программного



обеспечения целесообразней для АО «Енисейская сплавная контора» выбрать продукт корпорации «Галактика».

Таблица 3.1- Сравнение характеристик ПО для внедрения в АО «Енисейская сплавная контора»

Решение	Критерии отбора программного обеспечения			Широта возможности модулей
	Срок внедрения	Стоимость внедрения	Внедряемые модули	
BAAN ERP	6 месяцев - 1,5 года и более	Стоимость одного раб. места - 3 тыс. долл.	Финансы	Система управленческого и финансового учёта. Анализ данных главной книги, дебиторской и кредиторской задолженностей и другой информации. Поддерживаются три типа календарей: финансовый, налоговый, отчетный.
Галактика	4 месяца - 1,5 года и более	Лицензия 300-1200 долл. на одно раб. место	Финансово-расчётные операции (ФРО) Бухгалтерский учёт	Формируются все актуальные бухгалтерские документы, которые интегрированы в общую ERP - систему и могут быть связаны с документами - основаниями в других контурах и модулях
			Клиент - Банк	Обмен платёжными документами с банковскими организациями
			Векселя и кредиты	Учёт внешних обязательств компании, учёт выданных кредитов. Можно формировать график платежей по кредитам, контролировать его исполнение

### Окончание таблицы 3.1

Решение	Критерии отбора программного обеспечения			Широта зможности модулей
	Срок внедрения	Стоимость внедрения	Внедряемые модули	
Парус	4 месяца - 1 год и более	Стоимость лицензии на одно раб. место - 1- 2 тыс. долл.	Управление финансами	Текущее финансовое планирование, управление дебиторской - кредиторской задолженностью, оперативное планирование и управление платежами, анализ выполнения финансового плана, финансовый анализ.

#### Преимущества продукции корпорации «Галактика»:

1. Решения корпорации «Галактика» включают современные разработки в области информационных технологий - SOA, компонентная модель, реализация трехуровневой архитектуры. Это позволяет обеспечить высокое быстродействие решений «Галактики», их надежность и бесперебойность работы при неограниченном количестве пользователей, а также интеграцию с программным обеспечением других разработчиков.

2. Корпорация «Галактика» - единственная компания из числа представленных в России, которая обладает 20-летним опытом разработки и внедрения управленческих информационных технологий на отечественных предприятиях. Опыт и накопленные знания позволяют «Галактике» отлично понимать те задачи, которые стоят перед ее заказчиками, и предлагать их оптимальное решение.

3. В отличие от многих своих конкурентов, «Галактика» выполняет централизованную поддержку и обновление всего функционала своих решений. Независимо от используемой конфигураций решений и того, кем проводилось их внедрение (самой корпорацией или ее сертифицированным партнером), заказчик защищен от любых рисков, которые возникают при необходимости смены версий или обновлении функционала.

4. Стоимость услуг по внедрению и поддержке эксплуатации решений «Галактики» определяется необходимыми затратами и сегодня она ниже мирового уровня, на который ориентируются поставщики западных ИТ-решений. Гибкие схемы оплаты за услуги, применяемые в «Галактике», позволяют снизить и оптимально распределить нагрузку на бюджет заказчика, минимизировать финансовые риски.

5. «Галактика» несет ответственность за каждый проект и гарантирует заказчику реальный результат - внедрение программных решений в короткие сроки, с фиксированным бюджетом и минимальными для предприятия рисками.

6. Благодаря модульной структуре системы Галактика ERP предприятие-заказчик приобретает только нужные ему компоненты системы. При этом с развитием бизнеса и появлением новых учетно-управленческих задач, предприятие имеет возможность последовательно производить закупку необходимых компонент системы.

7. Несмотря на увеличение количества пользователей, производительность системы, эффективность и бесперебойность ее работы остаются на самом высоком уровне. Это позволяет использовать Галактику ERP даже на очень крупных предприятиях.

8. Предприятие не тратит серьезных ресурсов на освоение, эксплуатацию и развитие информационной системы. Заказчики гарантированы от сбоев, которые могут привести к значительным финансовым потерям.

Очевидно, что апробированные технологии развертывания проектов автоматизации способствуют тому, что внедрение системы Галактика ERP проходит в сжатые сроки, с фиксированным бюджетом и минимальными для предприятия рисками. Это позволяет предприятиям-заказчикам быстро окупить затраты на ИТ.

Существенным основанием для выбора программного продукта «Галактика» является возможность внедрять отдельные, необходимые в

данный момент, модули программного обеспечения с условием последующей установки остальных модулей. В результате внедрения ПО «Галактика» на четырёх рабочих места, а именно, заместителя директора по экономике, финансового аналитика, главного бухгалтера и его заместителя, будет потрачено 3000 долл. США.

Таблица 3.2 - Внедрение ПО «Галактика» на рабочие места

Структурное подразделение	Количество рабочих мест	Модули	Стоимость, долл. США
Заместитель директора по экономике	1	Финансово-расчетные операции	1000
		Бухгалтерский учет	
		Клиент-Банк	
		Векселя и кредиты	
Финансовый аналитик	1	Финансово-расчетные операции	1000
		Клиент-Банк	
		Векселя и кредиты	
Главный бухгалтер	1	Бухгалтерский учет	650
		Клиент-Банк	
Заместитель главного бухгалтера	1	Бухгалтерский учет	350

Внедрение программно-методического решения корпорации «Галактика» для АО «Енисейская сплавная контора» позволит:

- поднять финансовый анализ на качественно новую ступень;
- новые возможности, открывшиеся для анализа, обусловлены исключительными особенностями ЭВМ: низкая стоимость, высокая производительность, надежность, простота обслуживания и эксплуатации, гибкость и автономность использования, наличие развитого программного обеспечения, диалоговый режим работы;
- применение информационных технологий позволяет реально повысить производительность труда экономиста, бухгалтера, плановика и других специалистов за счет децентрализации процесса автоматизированной обработки экономической информации, совмещения непосредственно на

рабочем месте их профессиональных знаний с преимуществами электронной обработки информации.

Таким образом, современные информационные технологии позволяют перевести данные о работе предприятия из пассивной в активную форму, преобразовать их в новые знания, в источник новых подходов и решений, материализуя информацию в повышение эффективности производства.

Следующие из предложений внедрение риск-менеджмента в АО «Енисейскую сплавную контору».

Каждая составляющая в социально-экономической системе во время развития и осуществления деятельности способствует возникновению все новых типов рисков в условиях современности. При этом, риски постоянно подвергаются изменениям, модификации, а также совместно кооперируют и содержат взаимосвязи.

АО «Енисейская сплавная контора» должна выявлять и управлять рисками, которые возникают на входе/выходе и непосредственно в процессе, также в потоках связей системы.

Сегодня существует, как известно, несколько определений «риска» и «рискового менеджмента». Риск – это составное понятие, управление которым подразумевает учет многих факторов, которые воздействуют на организационную деятельность (к примеру, экономические, технические, социальные).

Учитывая этот факт, что возникла идея новой парадигмы рискового менеджмента, суть которой в интегрированном, непрерывном, расширенном управлении рисковыми ситуациями. Новая парадигма подразумевает системное изучение рисков и возможностей всех видов деятельности и подразделений компании на всех управленческих уровнях, то есть риск-менеджмент в рамках всего предприятия. Для АО «Енисейской сплавной конторы» основными элементами комплексного подхода являются следующие:

- цели компании, ее внутренняя среда и стратегия (от выбора этих элементов зависит выбор способа выявления риска и выбор решения по его устранению);
- оценка, мониторинг, определение риска и образующих его факторов (совокупность выявленных рисков подлежит описанию, анализу, постоянному контролю и пересмотру);
- нахождение вариантов предполагаемой реакции на рисковую ситуацию и нахождение критического уровня риска;
- контроль за бизнес-процессами, дающий гарантию реализации стратегии;
- коммуникации и информация (эти элементы способствуют своевременной и эффективной работе отдельных элементов, а также системы в совокупности).

Производственно-хозяйственная деятельность может содержать риски одинаковой направленности в абсолютно различных областях. Именно поэтому важно в момент управления рисками суметь идентифицировать предполагаемые сегменты риска относительно исследуемой организации. Риск количественно характеризуется субъективной оценкой ожидаемой величины максимального и минимального доходов (убытков) от конкретного вложения капитала. Степень риска повышается с увеличением диапазона между минимальным и максимальным значением убытков или доходов с учетом одинаковой вероятности получения.

Степень риска определяется вероятностью того, наступит ли рисковое событие. Степень риска повышается, когда хозяйственная ситуация более неопределенная в момент принятия решения.

Разделяют несколько факторов, которые имеют воздействие на величину риска: субъективные и объективные. Факторы первого типа имеют связь напрямую с внутренней средой компании и способны охарактеризовать ее деятельность. Примером выступает: производственный потенциал, система управления, уровень технического оснащения, уровень

технологического оснащения, производственный потенциал, ценовая, инвестиционная, маркетинговая политика предприятия, организация труда. Объективными факторами служат явления, которые возникают непосредственно во внешней среде компании и не зависят от функционирования организации. К примеру, экономические, экологические, политические кризисы, бюджетная, таможенная, налоговая политика государства.

Рисковый менеджмент определяется совокупностью приемов, мероприятий и методов, способствующих в какой-то степени спрогнозировать появление рискованных ситуаций, а также находить и реализовывать решения по влиянию на риски. Из учета направления деятельности компании, вырабатывается определенная стратегия, благодаря которой реализуется управление рисковыми ситуациями. В организациях для эффективного воздействия на риски создаются специализированные подразделения, которые именуются как отдел управления рисками. Главой отдела является рискованный менеджер. Он занимается непосредственно проблемами, связанными с управлением рисковыми ситуациями, также осуществляет координацию деятельности подразделений в отношении регулирования рисковой ситуации и формирования компенсаций предполагаемых убытков или потерь. Кроме этого, рискованный менеджер реализует формирование организационной структуры управления рисковыми ситуациями в организации, разрабатывает базовые инструкции и положения, которые характерны для конкретной деятельности.

Одни и те же риски могут встречаться в различных областях производственно-хозяйственной деятельности. Поэтому при управлении рисками главное — идентифицировать возможные области риска применительно к исследуемому предприятию. Риск количественно характеризуется субъективной оценкой ожидаемой величины максимального и минимального доходов (убытков) от конкретного вложения капитала. При этом чем больше диапазон между возможным максимальным и

минимальным доходами (убытками) при равной вероятности их получения, тем выше степень риска.

Степень риска — это вероятность наступления рискованного события; чем больше неопределенность хозяйственной ситуации при принятии решения, тем больше и степень риска. Факторы, влияющие на величину степени риска, можно разделить на:

- объективные;
- субъективные.

К объективным факторам относятся причины, возникающие во внешней среде предприятия, то есть не зависящие непосредственно от деятельности фирмы. Например, политические, экономические и экологические кризисы, таможенная, налоговая, бюджетная политика государства.

Субъективные факторы связаны непосредственно с внутренней средой фирмы и характеризуют ее деятельность: уровень производительности труда, уровень технического и технологического оснащения, производственный потенциал, система управления, организация труда, маркетинговая, ценовая, инвестиционная политика предприятия.

Риск-менеджмент характеризуется совокупностью методов, приемов и мероприятий, позволяющих в определенной степени прогнозировать наступление рисков и принимать решения по воздействию на них (рисунок 3.1).

Стратегия управления риском строится в зависимости от направлений деятельности предприятия. Для эффективного управления риском на предприятиях может создаваться специальное подразделение — отдел управления рисками. Во главе его стоит риск-менеджер, который занимается исключительно проблемами управления риском и координирует деятельность всех подразделений в плане регулирования риска и обеспечения компенсации возможных потерь и убытков.



Риск-менеджер формирует организационную структуру управления риском на предприятии и разрабатывает основные положения и инструкции, связанные с этой деятельностью.

Система риск-менеджмента		
Субъект управления		Объект управления
<ul style="list-style-type: none"> <li>- предприниматель</li> <li>- риск-менеджер</li> <li>- финансовый менеджер</li> <li>- специалист по страхованию</li> </ul>	Принципы	<ul style="list-style-type: none"> <li>- риск</li> <li>- рисковые вложения капитала</li> <li>- экономические отношения</li> </ul>
	Методы	
	Способы	

Рисунок 3.1 – Система управления рисками

Разработка стратегии и принципов управления риском излагаются во внутренних нормативных документах:

- положение по управлению риском;
- руководство по управлению риском.

Положение по управлению риском содержит результаты анализа риска на предприятии и изложение ключевых моментов управленческой стратегии предприятия в данной области, оно выражает философию компании по управлению риском.

Как система управления риск-менеджмент проявляется в совокупности взаимосвязанных процессов подготовки, принятия и организации выполнения управленческих решений, составляющих процесс управления риском. Анализ риска — это начальный этап получения необходимой информации о структуре, свойствах исследуемого объекта и имеющихся рисках. При выявлении рисков определяются все риски, присущие анализируемой системе. Оценка представляет собой качественное и количественное описание выявленных рисков, определение таких характеристик, как вероятность и размер возможного ущерба. Как экономическая категория любая рисковая операция может иметь три результата:

- отрицательный — это проигрыш, ущерб, убыток;
- нулевой;
- положительный, что означает прибыль.

Уровень риска зависит от многих факторов, в том числе от создания и функционирования организационно-правовых форм субъектов предпринимательской деятельности, размера компании (фирмы, корпорации), предмета их деятельности.

Для принятия оптимального решения по управлению риском важно иметь четкую информацию о том, какой объект подвергается риску. Прежде чем оценить риск и принять соответствующее решение, необходимо собрать исходную информацию об объекте — носителе риска.

Данный процесс называется выявлением риска и включает два основных этапа:

- сбор информации о структуре объекта риска;
- выявление опасностей или инцидентов.

Опасность является одним из факторов риска, но не единственным. Риск представляет собой наступление определенного события. Каждое неблагоприятное событие обладает такими свойствами, как вероятность наступления, частота наступления и ущерб, выражаемый в натуральном или стоимостном выражении. Ущерб — это ухудшение или потеря свойств объекта.

В качестве объекта, обладающего риском, могут выступать:

- человек (персонал, руководитель предприятия, население);
- имущество (различные объекты, информация, нематериальные активы);
- имущественный интерес (прибыльность, рентабельность, финансовая устойчивость).

Риск определяется в абсолютном и относительном выражении. Абсолютная величина риска — это возможные потери в материально-вещественном или стоимостном выражении. Для определения относительной

величины риска возможные потери относят к некоторой базе, в качестве которой целесообразно принимать стоимость основных и оборотных средств предприятия, или общие затраты, или ожидаемый доход.

Для определения источников риска и его видов необходимо наличие надежного информационного обеспечения. Вся информация о характеристиках отдельных рисков может быть получена из различных источников: разовых и постоянных, официальных и неофициальных, приобретенных и полученных, достоверных и сомнительных. В то же время, информация, используемая в риск-менеджменте, должна быть достоверной, качественно полноценной и своевременной.

Источники информации	
Внутренние	Внешние
<ul style="list-style-type: none"> <li>- данные производственного процесса</li> <li>- бухгалтерский учет и отчетность</li> <li>- материалы ревизий и аудита</li> <li>- данные маркетинговых исследований</li> <li>- личный опыт руководителя</li> <li>- каталог факторов риска</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- статистические данные</li> <li>- прогнозная информация</li> <li>- экономическая, политическая, демографическая ситуация</li> <li>- сведения о конкурентах, партнерах, поставщиках, потребителях в СМИ</li> </ul>

Рисунок 3.2 –Источники информации

Каждое предприятие имеет свою информационную среду для определения источников хозяйственного риска, и одна из функций риск-менеджера как раз и заключается в своевременном выявлении, группировке и ранжировании опасностей.

Важной составной частью организации работ по сбору информации и выявлению рисков является разработка специальной программы по контролю и выявлению новых рисков, которая имеет собственный бюджет и экономическое обоснование.

Итак, к основным методам получения исходной информации и выявления опасностей относятся:

1. Опросные листы.

Существует два типа — стандартизированные и специализированные. Стандартизированные, или универсальные, листы разрабатываются и используются международными ассоциациями консультантов или страховщиков для унификации статистических данных и применимы для большинства предприятий. Опросный лист включает несколько разделов, каждый из которых содержит перечень вопросов, позволяющих составить полное представление о структуре и количественных показателях описываемого объекта. Специализированные опросные листы разрабатываются для конкретных видов деятельности и стимулируют респондентов выявлять характерные для них особенности рисков.

2. Структурные диаграммы, позволяющие выявлять, прежде всего, внутренние риски, связанные с качеством менеджмента, маркетинга, организацией работы. Структурные диаграммы описывают особенности структуры предприятия и зависят от сложившегося типа управления и принципов разделения функций. В основном структурные диаграммы предоставляют возможность выявления внутренних рисков, таких как дублирование функций одного отдела другими, зависимость и концентрация, а также позволяют определить отсутствие или недостаточность хорошо налаженных связей между подразделениями.

3. Карты потоков или потоковые диаграммы выявляют основные опасности производственного процесса и позволяют примерно оценить надежность и устойчивость узловых элементов производства. В то же время, без привлечения дополнительных источников информации потоковые диаграммы не дают возможности определить степень вероятности наступления риска.

Виды карт потоков делятся на три группы:

- описывающие отдельный технологический процесс внутри предприятия;
- совокупность производственных процессов и элементов управления;
- технологическую цепочку, в которой предприятие является отдельным

звеном.

4. Инспектирование дает возможность получения дополнительной информации и проверки ее достоверности и полноты на местах. Существует практика неожиданных инспекций объектов и заблаговременного извещения.

В любом случае при планировании посещения объекта прежде всего необходимо четко определить перечень задач и вопросов, которые могут быть решены либо уточнены в процессе прямой инспекции. После предварительной оценки задач и учета различных особых факторов составляется программа посещения объекта, содержащая логическую схему выявления рисков, которая позволяет не упустить что-либо существенное. Все результаты инспекции оформляются в виде отчета, в котором указывается цель обследования, дата и место проведения, краткое содержание, результаты, заключение. Эффективность инспекции зависит от умения риск-менеджера отмечать важные нюансы, которые могут быть упущены респондентами опросных листов или специалистами, осуществляющими определенные технологические операции.

5. Анализ отчетности важен для выявления финансовых, коммерческих, предпринимательских рисков. В финансовой и управленческой документации фиксируются все события, имеющие отношение к увеличению или уменьшению риска. Риск-менеджер, анализируя финансовые и управленческие документы, систематически использует всю доступную информацию для идентификации опасностей, связанных с условиями заключения договоров, эффективностью использования финансовых ресурсов предприятия и выполнением обязательств. Наличие у менеджера надежной деловой информации позволяет ему быстро принимать оптимальное финансовое или коммерческое решение, влияет на правильность таких решений и ведет к снижению потерь и увеличению прибыли. Надлежащее использование информации при заключении сделок сводит к минимуму вероятность финансовых потерь.

В целом риск-менеджмент весьма динамичен. Эффективность его функционирования во многом зависит от скорости реакции на изменение условий рынка, экономической ситуации, финансового состояния объекта управления. Поэтому риск-менеджмент должен базироваться на знании стандартного набора приемов управления риском, на умении быстро и адекватно оценивать конкретную экономическую ситуацию, на способности быстро найти оптимальное, если не единственное, решение.

Также необходимо рассмотреть формирование центров финансовой ответственности для внедрения в АО «Енисейская сплавная контора».

Формирование финансовой структуры предприятия, а именно выделение центров финансовой ответственности (ЦФО) — первый шаг на пути к созданию системы бюджетирования — технологии управления финансами на предприятии.

Каждое подразделение компании вносит свой вклад в конечный финансовый результат компании (в виде привлечения дохода или осуществления расходов) и должно нести ответственность за свои действия:

- осуществлять планирование;
- отчитываться по результатам.

Преимущества перехода к управлению по ЦФО для АО «Енисейская сплавная контора» очевидны.

Разделяя ответственность между подразделениями, мы определяем, кто и за что на предприятии реально отвечает, получаем возможность оценить результаты и оперативно скоординировать действия подразделений, создать грамотную систему мотивации сотрудников для выполнения поставленных задач. Внимание руководителя подразделения концентрируется на показателях работы вверенного ему центра, повышается оперативность и обоснованность принятия управленческих решений. У высшего руководства, наоборот, высвобождается время для выполнения стратегических задач.

Если исходить из понимания бюджетирования как технологии управления, а бюджетов — как инструмента управления, то АО «Енисейская

сплавная контора» в таком случае будет являться объектом управления.

Данное предприятие как объект управления в самом простом варианте можно рассматривать как совокупность текущей деятельности (создание и реализация продукции, работ или услуг) и инвестиционной. Текущей деятельности присущи расходы (производство, затраты на реализацию) и выручка от реализации продукции, работ или услуг. Разница между текущими доходами и расходами определяется как прибыль или убыток от текущей деятельности.

Ответственность за доходы в АО «Енисейская сплавная контора», как правило, возлагается на финансовый отдел. Расходы несут все подразделения, но в большей мере производственные подразделения. Прибыль определяется для всего предприятия, а решения по ее использованию принимает директор АО «Енисейская сплавная контора».

Таким образом, деятельность предприятия как объекта управления можно разложить на отдельные процессы:

- производство;
- сбыт;
- инвестиции.

Соответственно, структурные подразделения, управляющие данными процессами, можно рассматривать как центры ответственности за их реализацию.

Исходя из вышеперечисленных функций, определим четыре основных типа центра ответственности:

- центр доходов;
- центр затрат;
- центр прибыли;
- центр инвестиций.

Центр доходов — структурное подразделение, ответственное за сбытовую деятельность компании. Ее эффективность определяется максимизацией доходов компании в рамках выделенных для этих целей

ресурсов.

Центр затрат — структурное подразделение, ответственное за выполнение определенного объема работ в рамках выделенных на эти цели ресурсов. К этому центру непосредственно относится большинство подразделений компании. В первую очередь производственные (цеха основного и вспомогательного производств, сервисные подразделения). При этом у центра затрат могут быть и доходы, но если величина их незначительна, а оказание данных услуг не является основным бизнесом компании, ЦФО определяется как центр затрат. Инструментами бюджетного управления для данного типа ЦФО выступают бюджет производства и бюджет затрат.

Центр закупок — это разновидность центра затрат, он несет ответственность за своевременное и в полном объеме снабжение предприятия необходимыми материальными ресурсами в рамках выделенных на эти цели лимитов. К таким центрам ответственности относятся, например, отделы снабжения. Инструментами бюджетного управления для данного типа ЦФО выступают бюджет закупок и бюджет затрат.

Центр управленческих расходов — это разновидность центра затрат, он отвечает за качественное исполнение функций управления. К данному типу относится аппарат управления компании, в большинстве случаев без разделения его на структурные составляющие.

Инструментом бюджетного управления для данного типа ЦФО выступает бюджет управленческих расходов.

Центр прибыли — структурное подразделение, ответственное за финансовый результат от текущей деятельности. В большинстве случаев ответственность за текущую прибыль или убыток несет руководство компании. В отдельных случаях в составе компании могут выделяться центры прибыли, ответственные за финансовый результат по какому-либо виду деятельности. В составе центра прибыли могут находиться



нижестоящие по иерархии центры дохода и центры затрат. Инструментом бюджетного управления для данного типа ЦФО выступает бюджет доходов и расходов.

Центр инвестиций — структурное подразделение, ответственное за эффективность инвестиционной деятельности. Традиционным заблуждением является определение в качестве центра инвестиций подразделения, занимающегося планированием и контролем инвестиционной деятельности. Дело в том, что окончательные решения инвестиционного характера принимает руководство компании и несет за них всю полноту ответственности. Инструментом бюджетного управления для данного типа ЦФО выступает бюджет инвестиций, а также прогнозный баланс. В масштабах всего предприятия, как правило, центр инвестиций совпадает с центром прибыли и, в таком случае, центр ответственности определяют как центр прибыли и инвестиций.

Таким образом, тип ЦФО определяет права и ответственность структурного подразделения за назначенные для него финансовые показатели, являющиеся составной частью финансового результата компании в целом.

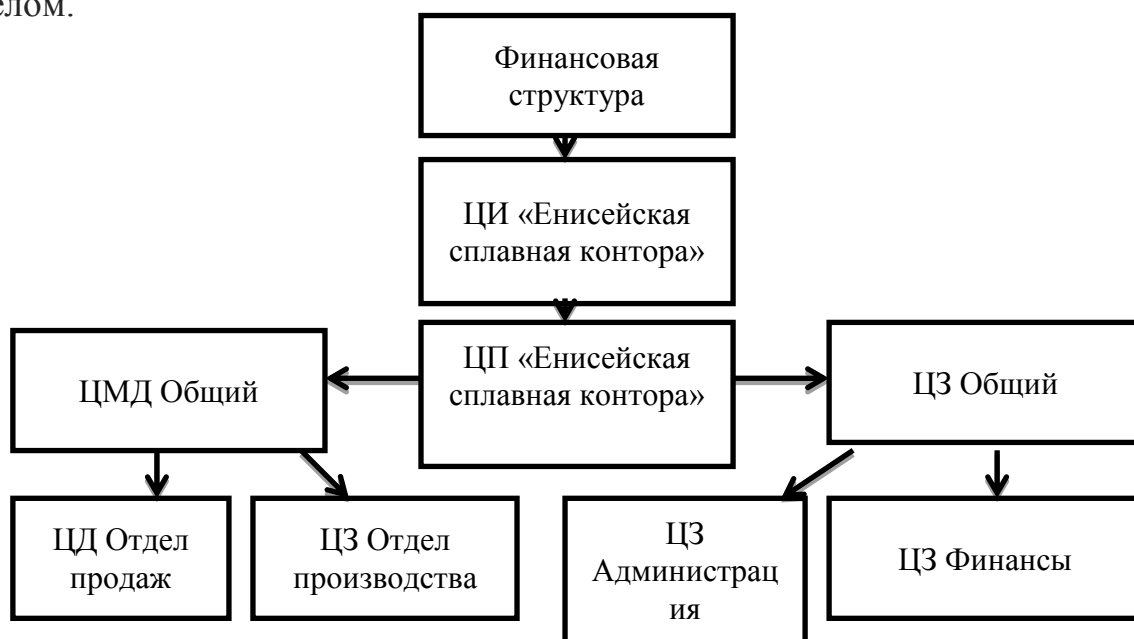


Рисунок 3.3 – Структура центров финансовой ответственности

Таблица 3.3 - Структура центров финансовой ответственности

Наименование ЦФО	Тип	Наименование подразделения	Руководитель подразделения	Ответственный
ЦИ «Енисейская сплавная контора»	Центр инвестиций	Енисейская сплавная контора	Директор	
ЦП «Енисейская сплавная контора»	Центр прибыли	Енисейская сплавная контора	Заместитель директора по экономике	
ЦЗ Общий	Центр затрат			Заместитель директора по экономике
ЦЗ Администрация	Центр затрат			Заместитель директора по экономике
ЦЗ Финансы	Центр затрат	Бухгалтерия	Главный бухгалтер	
ЦМД Общий	Центр маржинального дохода			Заместитель директора по экономике
ЦД Отдел продаж	Центр доходности	Отдел продаж	Начальник отдела продаж	Руководитель проекта
ЦЗ Отдел производства	Центр затрат	Производственный отдел	Начальник отдела производства	Руководитель проекта

Совокупность взаимоувязанных и соподчиненных центров ответственности, представляет собой финансовую структуру компании, которая основана на организационно-функциональной структуре, но не всегда с ней совпадает.

При выделении центра финансовой ответственности необходимо учитывать возможность четкого определения перечня продукции, работ или услуг, предоставляемых внешним клиентам либо внутренним структурным

подразделениям. Для центра финансовой ответственности характерна финансовая самостоятельность, то есть его руководитель должен иметь возможность определять и управлять финансовым результатом ЦФО.

Деятельность центра ответственности планируется и контролируется через систему ключевых показателей.

Ключевыми показателями для центра доходов являются объемы продаж, денежных поступлений, состояние дебиторской задолженности, объемы затрат, связанных с реализацией продукции, на собственное содержание.

Ключевыми показателями центра затрат являются объемы выполняемой работы, качественные показатели по выпуску продукции, величина и структура затрат на выпуск продукции и ее себестоимость, показатели эффективности использования средств производства и трудовых ресурсов.

Деятельность центра прибыли оценивается по всем вышеперечисленным показателям, а также по показателям финансовой и экономической эффективности текущей деятельности:

- рентабельность;
- структура оборотного капитала;
- доходность активов.

Показатели центра прибыли и инвестиций, дополнительно к указанным, включают показатели эффективности инвестиционной деятельности и финансового состояния предприятия в целом.

Система ключевых показателей эффективности деятельности ЦФО служит основой для построения бюджетной модели. Часть из них могут прямо включаться в бюджетные формы, часть не относится прямо к бюджетным показателям (например, рентабельность). При использовании бюджетирования сверху вниз показатели эффективности служат также основой для формирования бюджетных заданий. В любом случае при определении ключевых показателей эффективности нужно учитывать, что

они должны иметь численное значение, носить однозначный характер и содержаться в системах учета.

Руководители ЦФО несут ответственность за выполнение бюджетных показателей в соответствии с системой отраженной в разделе Информационное структурирование, каждый по статьям бюджета, определенным для его центра ответственности. За выполнение существенных бюджетных показателей, руководитель ЦФО несет личную материальную ответственность (через систему премий и штрафов).

Бюджетный показатель считается выполненным, если он выполнен на 100% либо если он попадает в четко определенный коридор отклонений (например отклонение не должно составлять более 5% от запланированного значения показателя).

Руководители ЦФО несут ответственность за своевременную подачу информации о планах подразделений в финансовый отдел.

Финансовый отдел несет ответственность за:

- составление проекта бюджетов, основанных на стратегии развития Компании и собственном видении сложившейся ситуации;
- разработка нормативов;
- своевременный сбор информации о планах подразделений;
- составление Главного бюджета и бюджетов по ЦФО на основании собранной информации, увязанной со стратегией Компании;
- своевременное предоставление Главного бюджета, бюджетов по ЦФО и системы плановых нормативов в Бюджетный Комитет;
- ведение анализа отклонений фактического выполнения планов и воздействие на неблагоприятные моменты, мешающие выполнению бюджетов, обеспечение контроля;
- построение гибкого бюджета.

Рассмотрим перечень и ответственность структурных подразделений компании при формировании и контроле исполнения бюджетов.

Сфера ответственности управлений АО «Енисейская сплавная

контора» определяется в соответствии с Положениями о управлениях, утвержденным руководством АО «Енисейская сплавная контора». В соответствии с этим управления участвуют в формировании и распределении показателей бюджетных заданий.

Причастные к бюджетному процессу подразделения АО «Енисейская сплавная контора» делятся на:

- участвующие в процедурах формирования и распределения показателей бюджетных заданий;
- участвующие в процедурах формирования плановых сводных бюджетов и контрольных отчетов об их исполнении.

Подразделения, участвующие в процедурах формирования и распределения показателей бюджетных заданий, делятся на:

- службу главного бухгалтера;
- отдел планирования и бюджетирования;
- отдел инвестиционной деятельности;
- отдел планирования и нормирования материально-технических ресурсов;
- отдел налоговой политики и методологии налогового учёта.

Разделение ответственности за формирование стоимостных показателей бюджетных заданий представлены в таблице 3.4

Таблица 3.4 - Разделение ответственности за формирование стоимостных показателей бюджетных заданий

Наименование объемного и качественного показателя бюджетных заданий	Подразделения, ответственные за формирование стоимостных показателей бюджетных заданий
Выручка, начисленная по всем видам деятельности, тыс.руб.	Служба главного бухгалтера
Затраты на производство, тыс.руб.	Отдел планирования и бюджетирования
Себестоимость продукции (всего, без амортизации) , тыс.руб/т.	Отдел планирования и бюджетирования
Затраты по прочим видам деятельности, тыс.руб.	Служба главного бухгалтера
Ввод в эксплуатацию основных средств, тыс.руб.	Отдел инвестиционной деятельности
Незавершенные капитальные вложения на конец периода, тыс.руб.	Отдел инвестиционной деятельности
Запасы на конец периода, тыс.руб.	Отдел планирования и нормирования материально-технических ресурсов
Запасы для производственного процесса (обеспеченность запасами) , тыс.руб.	Отдел планирования и нормирования материально-технических ресурсов

Продолжение таблицы 3.4

Наименование объемного и качественного показателя бюджетных заданий	Подразделения, ответственные за формирование стоимостных показателей бюджетных заданий
Рентабельность по прочим видам деятельности, %.	Служба главного бухгалтера
Период оборота текущей дебиторской задолженности (без учета авансов), тыс.руб.	Служба главного бухгалтера
Период оборота текущей кредиторской задолженности (без учета авансов), тыс.руб.	Служба главного бухгалтера
Остаток на конец периода по текущей задолженности по налогам и внебюджетным фондам, тыс.руб.	Отдел налоговой политики и методологии налогового учёта
Изменение остатков за период по текущей задолженности по налогам и внебюджетным фондам, тыс.руб.	Отдел налоговой политики и методологии налогового учёта
Остатки на конец периода по дебиторской задолженности, тыс.руб.	Служба главного бухгалтера
Остатки на конец периода по кредиторской задолженности, тыс.руб.	Служба главного бухгалтера

#### Окончание таблицы 3.4

Наименование объемного и качественного показателя бюджетных заданий	Подразделения, ответственные за формирование стоимостных показателей бюджетных заданий
Изменение остатков за период по дебиторской задолженности, тыс.руб.	Служба главного бухгалтера
Изменение остатков за период по кредиторской задолженности, тыс.руб.	Служба главного бухгалтера

В соответствии с Регламентом и Методикой формирования и контроля распределения показателей бюджетных заданий АО «Енисейская сплавная контора» устанавливается перечень управления АО «Енисейская сплавная контора», ответственных за формирование и согласование объемных, качественных и стоимостных показателей бюджетных заданий по АО «Енисейская сплавная контора» в целом.

### **3.2 Оценка эффективности внедряемых мероприятий АО «Енисейская сплавная контора»**

Для анализа эффективности предлагаемых мероприятий внедряемых на предприятие, мы рассмотрим на примере приведенных существующих и прогнозных оценок представленных в таблице 3.5.

Система направлений оценки эффективности состоит из 5 основных критериев, а именно:

- достижение цели финансового планирования;
- качество функционирования;
- экономичность;



- изменение в качестве рабочей силы;
- социально-экономические условия.

После определения данных критериев и оценки каждого из них, мы сможем с уверенностью сказать на основании суммы баллов, является ли управление финансовой деятельностью на предприятии эффективной или нет

Таблица 3.5 – Расчет показателей эффективности предлагаемых мероприятий

Система направлений оценки эффективности	Основные критерии оценки эффективности	Оценка в баллах (0-1)	
		Варианты	
		существующий	прогнозный
Достижение цели финансового планирования	1. Степень достижения цели	0,4	0,7
	2. Усиление трудовой дисциплины	0,5	0,6
	3. Сохранение организации как целостности	0,4	0,8
Качество функционирования	1. Соотношение централизации и децентрализации.	0,5	0,7
	2. Рост гибкости организационной формы.	0,5	0,8
	3. Соподчиненность дерева целей и уровней иерархии.	0,6	0,6
	4. Эффективность текущей обработанной информации, включая ее комплексность.	0,3	0,5
	5. Скорость и точность выделения информации по специальным запросам.	0,4	0,6
	6. Надежность и безопасность информации.	0,4	0,7
	7. Своевременность информации.	0,4	0,6
	8. Наличие необходимой информации.	0,5	0,7
	9. Экономичность от масштаба сбора, обработки, передачи информации.	0,6	0,7
Экономичность	1. Удельный вес издержек управления в общих издержках.	0,5	0,6
	2. Затраты на подготовку бюджетов	0,3	0,5
	3. Затраты на управленческое консультирование	0,3	0,4
	4. Эффективность управленческих решений.	0,6	0,7
	5. Точность управленческих решений	0,6	0,6
	6. Надежность решений.	0,5	0,7
	7. Быстрота подготовки управленческих решений.	0,3	0,6
	8. Гибкость и последовательность принятия решений	0,4	0,6

Продолжение таблицы 3.5

Система направлений оценки эффективности	Основные критерии оценки эффективности	Оценка в баллах (0-1)	
		Варианты	
		существующий	прогнозный
Изменение в качестве рабочей силы	1. Гибкость в системе распределения центров ответственности	0,4	0,5
	2. Полномочия работников и их ответственность.	0,5	0,5
	3. Степень удовлетворения выполняемой работой.	0,6	0,9
	4. Повышение квалификации	0,3	0,6
Социально-экономические условия	1. Наличие обоснованных целей.	0,4	0,6
	2. Степень интеграционной поддержки.	0,3	0,6
	Сумма нормы 27 баллов		
	ИТОГО:	10,5	15,4

На основании полученных данных, можно прийти к выводу, что при внедрении новых мероприятий для улучшения управления финансовой деятельностью для АО «Енисейской сплавной которы» будут целосообразны.

При сопоставлении существующих вариантов и прогнозных, можно увидеть какие оценки эффективности увеличатся.

Анализ и оценка существующей системы управления АО «Енисейская сплавная контора» показали, что система управлением финансовой деятельностью малоэффективна. Поэтому необходимо внедрение программ по повышению эффективности системы управления финансовой деятельностью.

При определении ожидаемого эффекта от их внедрения в практику управления предприятием необходимо рассмотреть следующие вопросы:

- критерии оценки эффекта от автоматизации управленческой деятельности;
- источники (составляющие) возможного эффекта от автоматизации;
- условия, необходимые для получения эффекта;
- методика оценки выгод, получаемых АО «Енисейская сплавная

контора» от программного обеспечения.

Критерии оценки эффекта от автоматизации управленческой деятельности

Автоматизация данного управленческого процесса должна либо уменьшать размер издержек на управление, либо изменять некие качественные характеристики управленческого процесса, влияющие на величину экономической выгоды, получаемой предприятием.

В общем случае, затраты на управление состоят из фонда оплаты труда управленцев и стоимости информационного обеспечения деятельности управленцев. Однако, существуют еще два, возможно самых важных компонента затрат на управление, — это упущенная выгода от не принятых вовремя решений и оплата ошибочных решений. Причиной ошибочных управленческих решений или задержки в принятии решений, как правило, является либо отсутствие достоверной информации в момент принятия решения, либо отсутствие надлежащего контроля над специалистами, принимающими решения.

Корпоративная информационная система позволяет улучшить управление предприятием. Качество системы управления может определяться следующим набором параметров процесса принятия решений:

- среднее время выработки решения (быстрота реакции);
- частота ошибочных решений (вероятность принятия неправильного решения);
- средние затраты на выработку решения;
- ущерб от необоснованных решений за определенный период;
- скорость обнаружения ошибок в принимаемых решениях.

Эффект от улучшения любого из приведенных параметров подразделяется на исчисляемый и неисчисляемый. Если при оценке целесообразности внедрения информационной системы опираться только на анализ прибыли на инвестируемый в автоматизацию капитал, то исказится или пропадет весь смысл совершенствования управленческих процессов.

Цена достижения (вследствие совершенствования параметров процесса принятия решений) таких целей, как повышение качества обслуживания заказчиков, рост конкурентоспособности, не поддается точному денежному измерению.

Своевременность принятия и вероятность получения правильного решения, как правило, возрастают, если вся информация, необходимая для принятия решения, пропускается через корпоративную информационную систему, а не локализуется в бумажных архивах и персональных компьютерах отдельных служб и подразделений. Вполне реальной является ситуация, когда комплексная автоматизация системы управления является единственно возможным путем для выживания предприятия в конкурентной борьбе. Четкое определение целей, которые должны быть достигнуты в результате внедрения новых автоматизированных технологий управления, является отправной точкой при оценке целесообразности затрат на автоматизацию управленческой деятельности. Цена, которую руководство предприятия готово заплатить за достижение этих целей, зачастую является главным критерием при принятии решения об инвестициях в конкретный проект автоматизации.

Возможные факторы эффекта от внедрения комплексной системы автоматизации - прирост эффективности экономической деятельности предприятия в результате комплексной автоматизации системы управления может проявляться различным образом. В качестве возможных факторов, определяющих совокупный эффект от автоматизации, часто рассматриваются следующие составляющие:

- качественное улучшение процессов подготовки и принятия решений;
- уменьшение трудоемкости процессов обработки и использования данных;
- экономия условно-постоянных расходов за счет возможного сокращения административно-управленческого персонала, необходимого для обеспечения процесса управления предприятием;

- переориентация персонала, высвобожденного от рутинных задач обработки данных, на более интеллектуальные виды деятельности (например, ситуационное моделирование вариантов развития предприятия и анализ данных);
- стандартизация бизнес-процессов во всех подразделениях предприятия;
- оптимизация производственной программы предприятия;
- сокращение сроков оборачиваемости оборотных средств;
- установление оптимального уровня запасов материальных ресурсов и объемов незавершенного производства;
- уменьшение зависимости от конкретных физических лиц, являющихся «держателями» информации или технологий обработки данных;
- получение автоматизированной поддержки для мероприятий по «оптимизации» налогообложения компании;
- использование незаметных (скрытых) для исполнителей технологий контроля выполняемой ими работы, не требующих предоставления справок и отчетов к определенной дате.

Все вышеперечисленные факторы повышения результатов экономической эффективности представляют лишь потенциал, который должен быть востребован управленцем. Для превращения потенциальных источников роста эффективности в реально полученные результаты необходимо выполнение ряда дополнительных условий.

Информационная система является всего лишь поставщиком и инструментом обработки информации для поддержания деятельности конкретных специалистов. Однако, наличие полной информации о различных аспектах деятельности предприятия не является достаточным условием для того, чтобы заставить менеджеров проявлять «здравый смысл» и принимать оптимальные управляющие решения.

Потенциальная угроза внедрению информационной системы может исходить от недостаточно благоприятного отношения к ней пользователей, если новшества, вносимые в их работу новыми технологиями, не

соответствуют их интересам. Получение предприятием ощутимого материального эффекта от автоматизации системы управления в значительной мере определяется способностью руководителя предприятия внушить коллективу веру в то, что при движении к поставленным общим целям будут достигнуты и индивидуальные цели конкретных сотрудников, поддерживающих процесс преобразований.

Инвестиции в автоматизацию системы управления предприятием обычно предполагают следующие группы затрат:

- внедрение системы «Галактика»;
- приобретение программного обеспечения системы «Галактика»;
- обучение сотрудников предприятия;
- оплату услуг сотрудников корпорации «Галактика» (на этапах обследования, внедрения и технической поддержки системы);
- закупку технических средств автоматизации (компьютеров и периферийных устройств) и монтаж локальных вычислительных сетей;
- обеспечение связи для взаимодействия с удаленными территориями;
- техническое сопровождение автоматизированной системы.

Для проведения анализа экономической эффективности разработанных мероприятий совершенствования системы управления финансовой деятельностью на АО «Енисейская сплавная контора» необходимо рассчитать:

- чистый дисконтированный доход (NPV);
- срок окупаемости инвестиций (PP);
- рентабельность инвестиций (RI).

Для проведения мероприятия по совершенствованию автоматизированной системы управления финансовой деятельностью путём внедрения ПО «Галактика» потребуется вложение инвестиций. Данные о вложенных инвестициях представлены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 - Затраты на внедрение ПО «Галактика» на АО «Енисейская сплавная контора»

Затраты	Стоимость, тыс. руб
Приобретение ПО	14,4
Освоение ПО	4
Сервисное обслуживание ПО	10
Доукомплектование вычислительной техники техническими средствами в связи с внедрением нового ПО	1,6
Итого	30

Кроме инвестиционных затрат, предлагаемые мероприятия повлекут в том числе и текущие затраты:

- увеличение заработной платы;
- дополнительные расходы на переговоры;
- обучения персонала (освоение нового программного обеспечения).

От внедрения должности финансового аналитика и совершенствования системы управления финансами путём внедрения ПО «Галактика», по мнению специалистов, происходит увеличение прибыли от пяти до десяти процентов в течение одного года.

С учётом увеличения текущих затрат на введение должности финансового аналитика и внедрения ПО «Галактика» предположим, что на АО «Енисейская сплавная контора» прирост прибыли составит два процента.

Чтобы комплексно оценить эффективность инвестиционного проекта, нам нужно привести разновременные значения денежных потоков к их ценности на определенный момент времени – момент приведения. Иначе говоря, провести дисконтирование.

Дисконтирование денежных потоков основано на экономическом законе убывающей стоимости денег. По прошествии времени деньги обесцениваются, то есть теряют свою стоимость по сравнению с текущей.

Поэтому точкой отсчета считается текущий момент оценки и все будущие денежные поступления приводятся к настоящему времени. Для этого используется коэффициент дисконтирования.

Дисконтирование осуществляется путем умножения значения денежного потока на коэффициент дисконтирования, который рассчитывается по формуле:

$$a_n = \frac{1}{(1+E)^{t-t_0}}, \text{ где} \quad (3.1)$$

$a_n$  – коэффициент дисконтирования;

$E$  – норма дисконтирования;

$t$  – момент окончания шага  $n$ ;

$t_0$  – момент приведения.

В широком смысле нормой дисконтирования являются альтернативные затраты в основной капитал, и она отражает ту норму прибыли, которую фирма могла бы получить в случае альтернативных капиталовложений.

Прежде чем приступить к расчету динамических показателей эффективности инвестиционного проекта следует определить коэффициенты дисконтирования по формуле 3.1

$$a_0 = 1; \quad (3.2)$$

$$a_1 = \frac{1}{(1+0,11)^1} = 0,901; \quad (3.3)$$

$$a_2 = \frac{1}{(1+0,11)^2} = 0,812. \quad (3.4)$$

Чистый дисконтированный доход (NPV) отражает степень эффективности вложений в какой-либо инвестиционный проект. Значение показателя позволяет увидеть величину потока денег на протяжении всего инвестиционного проекта. Узнав размер NPV, можно оценить, насколько выгодным будет вложение денежных средств в тот или иной проект.

Итак, если показатель NPV:

- отрицательный, это говорит об убыточном инвестировании;
- равен 0, инвестиции не принесут ни дохода, ни убытка;



– положительный, это говорит об удачном вложении, такое инвестирование принесет прибыль.

Для расчёта NPV используется следующая формула:

$$NPV = \sum_{n=1}^{15} \phi_{ni} * a_n, \text{ где} \quad (3.5)$$

$a_n$  – коэффициент дисконтирования за год  $n$ ;

$\phi_{ni}$  – денежный поток за год  $n$  с учетом инфляции .

$NPV = 11\,469\,444$  тыс. руб., следовательно, проект эффективен, поскольку условием эффективности проекта считается неотрицательное значение NPV.

Дисконтированный срок окупаемости инвестиций (DPP) – это временной период окупаемости первоначальных затрат в инвестиционный проект в текущей стоимости. Данный показатель характеризует величину финансового риска, и является более точным, чем обычный срок окупаемости. В нашем случае, DPP инвестиционного проекта составляет 4,85 месяца, т.е. почти 5 месяцев.

Срок окупаемости инвестиций (PP) – это минимальный срок, за который накопленный доход превышает начальные инвестиции. Он характеризует финансовый риск и определяется: как время, которое требуется, чтобы инвестиция обеспечила достаточные поступления денег для возмещения инвестиционных расходов.

Данный проект окупиться в первые полгода, т.к. увеличение прибыли больше на затраты необходимые для внедрения этой системы. Для его расчета необходимы значения накопленного потока в тот год, где знак показателя накопленного дохода ставится положительным.

Срок окупаемости (PP) определяется по формуле

$$PP = IC / P + P_{стр} = 4,8 \text{ мес.}, \text{ где} \quad (3.6)$$

$P$  - средние денежные поступления, генерируемые проектом;

$IC$  - величина первоначальной инвестиции;

Рстр - длительность от начала реализации проекта до выхода на проектную мощность.

Таким образом, инвестиции в предложенные мероприятия при открытости внедрениям руководства предприятия окупятся за год. Следовательно, комплекс мероприятий целесообразен для их проведения.

Индекс доходности дисконтированных инвестиций (DPI, рентабельность инвестиций) - отношение суммы дисконтированных элементов денежного потока от операционной деятельности к абсолютной величине дисконтированной суммы элементов денежного потока от инвестиционной деятельности. Чем выше индекс доходности дисконтированных инвестиций, тем лучше проект. Индекс доходности дисконтированных инвестиций (DPI) рассчитывается в случае разновременных инвестиций. В случае данного проекта инвестиции требовались только на нулевом шаге, поэтому целесообразнее рассчитать индекс доходности инвестиций (PI).

$$PI = \frac{NPV}{I_0}, \text{ где} \quad (3.7)$$

NPV – чистый дисконтированный доход;

$I_0$  – начальные инвестиции в проект.

В данном проекте  $PI = 2,5$ , что означает, что проект следует принять.

Таблица 3.7 – Итоговые показатели эффективности проекта внедрения в АО «Енисейская сплавная контора»

Показатель	Значение
Срок окупаемости (PP), лет	4,85
Чистый дисконтированный доход (NPV), тыс. руб.	11 469 444
Дисконтированный срок окупаемости (DPP), лет	5
Индексы доходности инвестиций (PI)	2,5

Выполнив все необходимые расчёты, можно сделать обоснованные выводы о целесообразности предлагаемых мероприятий. Основополагающими при анализе будут показатели, отражающие

эффективность проекта.

Во-первых, данный срок окупаемости мероприятий ( $PP=4,85$ ) меньше года, что является несомненным плюсом проекта.

Во-вторых, чистая текущая стоимость ( $NPV=11\,469\,444$ ) больше нуля, что также говорит об экономической эффективности мероприятий.

В-третьих, исходя из того, что индекс доходности ( $PI=2,5$ ) превышает единицу, проект можно признать выгодным.

Все показатели говорят об эффективности инвестиционного проекта, таким образом, данный проект следует принять.

Таким образом, в третьей главе были достигнуты следующие результаты:

1. Непосредственно для внедрения мероприятий для совершенствования управления финансовой деятельностью, были разработан ряд предложений. А именно, внедрение финансового аналитика, который будет непосредственно введен в финансовый отдел; внедрение системы риск-менеджмента на предприятие; для автоматизации системы управления, было предложение о внедрении программного обеспечения «Галактика»; формирование центров финансовой ответственности для внедрения в АО «Енисейская сплавная контора».

2. Вторым пунктом главы было запланировано, провести оценку полезности и эффективности внедрения мероприятий в АО «Енисейскую сплавную контору», где наглядно показано, что проект можно считать эффективным и целесообразным.

В заключении необходимо подвести итоги по написанию бакалаврской работы, какие цели и задачи стояли перед нами, чтобы разработать необходимые мероприятия. Какие проблемы мы смогли выявить и показать пути их решения.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Система управления финансами направлена на достижение общих целей управления предприятием и оказывает значительное влияние на рыночные преобразования. Управление финансами позволяет оценить риск и выгодность вложения средств, эффективность работы предприятия, скорость оборачиваемости капитала и его производительность.

Именно система управления финансами на предприятии решает вопросы регулирования кредиторской и дебиторской задолженностью, кроме того определяет потребность в оборотных активах в объемах, которые обеспечивают минимальные размеры производственных запасов, незавершенного производства, остатков готовой продукции для выполнения производственной программы и эффективного их использования.

Финансовая система предприятия также занимается определением объемов капиталовложений и источников их финансирования, выявлением резервов повышения платежеспособности и эффективности производства.

Как видим, система управления финансами - это неотъемлемая часть предприятия. Без квалифицированных и опытных специалистов системы управления финансами ни одно предприятие не будет иметь положительный имидж среди своих партнёров и конкурентов, не сможет достигнуть высоких технико - экономических показателей. Финансовое положение предприятия также напрямую зависит от деятельности финансового отдела, от выбранных тактики и стратегии в области инвестирования, бюджетирования и других финансовых направлениях.

Цель бакалаврской работы заключалась в совершенствовании системы финансовой деятельности предприятия лесопромышленного комплекса ( на примере АО «Енисейская сплавная контора»). Для достижения указанной цели был поставлен ряд задач.

Решении задачи исследования особенностей, проблем и перспектив лесопромышленного комплекса России и Сибирского федерального округа показало, что в России успешно функционируют семь лесных кластеров(

Томский, Вологодский, Тюменский, Среднего Приангарья, республика Коми, Урал, Пензенский), что положительно отражается на деятельности предприятий, а именно сокращает транзакционные издержки. Также рассмотрены перспективы и проблемы в Красноярском крае. Лесная отрасль России активно развивается уже на протяжении длительного времени, РФ возглавляет пятерку лидеров по площади мировых лесов, занимает второе место по масштабам заготовки и лидирующее положение по экспорту круглого леса. Экспорт необработанной древесины занимает значительную долю в общем объеме экспорта страны. Имеющиеся запасы России позволяют не только воплотить внутренние потребности страны в древесине, но и увеличить экспорт лесных товаров. Состояния ЛПК в Сибирском федеральном округе, где сосредоточено более 40% общего запаса древесины России, позволяет также говорить о том, что лесные природные ресурсы являются потенциалом устойчивого развития страны. Однако не смотря на перспективы развития, ЛПК СФО обладает рядом проблем, сдерживающих его развитие. К ведущим факторам сдерживающим развитие относятся:

- слаборазвитая дорожно-транспортная инфраструктура на территории страны (низкий уровень лесовозных дорог; преобладание грунтовых и зимних дорог; низкий темп строительства новых дорог);
- недостаточность развития мощностей по глубокой переработке древесины;
- высокая степень износа основных производственных фондов;
- слабое развитие уровня российского машиностроения и несоответствие задачам развития лесной отрасли;
- наличие теневого сектора лесозаготовок;
- низкий уровень оплаты труда сотрудников и недостаток квалифицированных работников (низкая оплата труда; неразвитая система стимулирования);

При решении задачи в совершенствовании системы финансовой деятельности предприятия АО «Енисейская сплвная контора», был

разработан перечень мероприятий. К ним относятся: введение должности финансового аналитика в АО «Енисейская сплавная контора», внедрение нового ПО «Галактика» для автоматизации системы управления финансами на предприятии, разработка мероприятий по управлению финансовыми рисками в АО «Енисейская сплавная контора»

Оценки экономической эффективности предлагаемых мероприятий, а именно инвестиционного проекта по внедрению нового программного обеспечения «Галактика» на предприятие, продемонстрировала положительный результат. Чистый дисконтированный доход составил 11,5 млн.руб., дисконтированный срок окупаемости мероприятия оказался – 5 месяцев (точнее 4,8 месяца), индекс доходности равен 2,5, что превышает единицу, проект можно признать выгодным.

В итоге можно сделать вывод, что все рассчитанные показатели демонстрируют целесообразность реализации разработанного инвестиционного проекта.

По этому данный проект будет рекомендован для внедрения в АО «Енисейская сплавная контора», что будет способствовать более активной и перспективной работоспособности персонала. Также не стоит забывать, что эти мероприятия могут положительно повлиять на экономическое благоприятное состояние АО «Енисейская сплавная контора».

Для снижения степени рисков предлагаемых мероприятий, ответственность по расчёту их вероятности предлагаем возложить на заместителя директора по экономике, а также на нового работника, который занимает должность финансового аналитика, конечно, нельзя исключать ответственность руководителя предприятия за возможность исключения рискованной ситуации.

Таким образом, задачи поставленные в начале бакалаврской работы были решены в полном объеме, цель достигнута – с помощью внедрения нового программного обеспечения «Галактика» в АО «Енисейскую сплавную контору».

В ходе написания данной работы был изложен материал, описывающий сущность, методы, информационную базу устойчивого развития, а также представлена методика расчета показателей анализа с использованием данных АО «Енисейская сплавная контора».

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Яковлева, Е.А. Обзор существующих лесных кластеров России 2014/ Е.А. Яковлева // Лесотехнической журнал. – 2014. -№2 –с.235-241.
- 2 Годовые данные по производству, импорту / экспорту и потреблению лесных товаров [Электронный ресурс]://Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций – Режим доступа: <http://www.fao.org/>
- 3 Экспорт пиломатериалов по итогам 2014 года вновь вырос [Электронный ресурс] // Лес онлайн. Лесная промышленность - Режим доступа: <http://www.lesonline.ru/>
- 4 Россия в цифрах, 2015 [Электронный ресурс]: // Федеральной службы государственной статистики – Режим доступа: <http://www.gks.ru/>
- 5 Доля лесопромышленной отрасли в ВВП России в 2014 году снизилась до 1,12% [Электронный ресурс]: // Информационно-торговая сеть lesprom Network - Режим доступа: <http://www.lesprom.com/ru/>
- 6 Таможенная статистика внешней торговли [Электронный ресурс]: // Федеральная таможенная служба – Режим доступа: <http://www.customs.ru/>
- 7 Об утверждении Стратегии развития лесного комплекса Российской Федерации на период до 2020 года [Электронный ресурс]:Приказ Минпромторга РФ N248, Минсельхоза РФ N 248 от 31.10.2008. // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
- 8 Онучин А.А. Лесных ресурсов уже не хватает. // Лесной комплекс Сибири. 2013. No 1 (01) с. 12-14.
- 9 Финансовый менеджмент: Учебно-методическое пособие для курсовой работы [Текст] / сост.: Говорина О.В. – Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2012. – 32 с.
- 10 Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. - СПб.: Питер, 2012



- 11 Виханский О.С. Стратегическое управление. - М.: Экономистъ, 2010.
- 12 Рослесхоз: в 2015 г. в России было заготовлено 205 млн куб. м. древесины [Электронный ресурс] // Ведущее издание по ЛПК в России «ЛесПромИнформ» - Режим доступа: <http://www.lesprominform.ru/>
- 13 Путин, В.В. На развитие лесного комплекса будет направлено 400 млрд.руб. [Электронный ресурс] // РИА Новости. 11.04.13 – Режим доступа: <http://ria.ru/economy/20130411/932119825.html>
- 14 Финансовый менеджмент: метод. указания к курсовой работе для студентов экономических специальностей всех форм обучения / сост. З.А. Васильева, О.В. Говорина. – Красноярск: Сибирский федеральный ун-т; Политехнический ин-т, 2012. – 19 с.
- 15 Стасова П. Модели адаптивного управления предприятием: Монография. - М.: МГУ, 2011.
- 16 Концепция развития лесного комплекса РФ на период 2020 года. Проект.-М.: Минпромэнерго России, 2015
- 17 Басовский, Л.Е. Финансовый менеджмент: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 240 с.
- 18 Бахрамов, Ю.М. Финансовый менеджмент: Учебник для вузов. Стандарт третьего поколения / Ю.М. Бахрамов, В.В. Глухов. - СПб.: Питер, 2011. - 496 с.
- 19 Белолипецкий В. Г. Финансовый менеджмент. – М.: КноРус -, 2013. - 448 с.
- 20 Бланк, И. А. Основы финансового менеджмента: т.1 / И. А. Бланк. – 4-е изд., стер. – М. : Омега-Л, 2012. – 592 с.
- 21 О компании АО «Енисейская сплавная контора» [Электронный ресурс]// Официальный сайт АО «Енисейская сплавная контора» : Режим доступа - <http://www.enspk.ru/>
- 22 Бухгалтерская отчетность АО «Енисейская сплавная контора» на 31 декабря 2015г.

- 23 Бригхэм, Ю.Ф. Финансовый менеджмент: Экспресс-курс / Ю.Ф. Бригхэм. - СПб.: Питер, 2013. - 592 с.
- 24 Брусов, П.Н. Финансовый менеджмент. Финансовое планирование: Учебное пособие / П.Н. Брусов, Т.В. Филатова. - М.: КноРус, 2013. - 232 с.
- 25 Варламова, Т.П. Финансовый менеджмент: Учебное пособие / Т.П. Варламова, М.А. Варламова. - М.: Дашков и К, 2012. - 304 с.
- 26 Вяткин В. Н., Гамза В. А., Хэмптон Дж. Дж. Финансовые решения в бизнесе. – М.: Экономика, 2010. - 360 с.
- 27 Гаврилова, А.Н. Финансовый менеджмент: Учебное пособие / А.Н. Гаврилова, Е.Ф. Сысоева, А.И. Барабанов. - М.: КноРус, 2013. - 432 с.
- 28 Герасименко, А. Финансовый менеджмент - это просто: Базовый курс для руководителей и начинающих специалистов / А. Герасименко. - М.: Альпина Пабли., 2013. - 531 с.
- 29 Горбунов С.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – Н. Новгород: НГАС, 2010. – 286 с.
- 30 Ермасова Н. Б. Финансовый менеджмент. – М.: Высшее образование. 2014. - 480 с.
- 31 Жуков Е., Эриашвили Н. Банковский менеджмент. Учебник. – М.: Дело. – 328 с.
- 32 Зайков, В.П. Финансовый менеджмент: теория, стратегия, организация: Учебное пособие / В.П. Зайков, Е.Д. Селезнева, А.В. Харсеева. - М.: Вуз. книга, 2012. - 340 с.
- 33 Иванов И. В., Баранов В. В. Финансовый менеджмент. Стоимостной подход. – М.: Альпина Паблишер, 2010. - 504 с.
- 34 Ильин В. В., Сердюкова Н. А., Алексеев В. Н., Ермилов В. Г. Финансовый менеджмент. – М.: Омега-Л, 2011. - 560 с.
- 35 Ионова А. Ф., Селезнева Н. Н. Финансовый менеджмент. – М.: Проспект, 2010. - 592 с.

- 36 Кандрашина, Е.А. Финансовый менеджмент: Учебник / Е.А. Кандрашина. - М.: Дашков и К, 2013. - 220 с.
- 37 Кичапина Е. Н. Финансовая стратегия предприятия в послекризисный период. // Актуальные вопросы экономики и управления.Т.1. - М.: РИОР, 2011. — С. 136-138.
- 38 Ковалев, В.В. Финансовый менеджмент в вопросах и ответах: Учебное пособие / В.В. Ковалев, В.В. Ковалев. - М.: Проспект, 2013. - 304 с.
- 39 Кондаурова. Д.С. Разработка рекомендаций по развитию механизма управления устойчивым развитием промышленных предприятий. : учебное пособие/ Д.С.Кондаурова. – Самара: ЮНИТИ, 2015 – 45с.
- 40 Котелкин, С.В. Международный финансовый менеджмент: Учебное пособие / С.В. Котелкин. - М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2012. - 605 с.
- 41 Заров, К.Г. Управление дебиторской задолженности: оценка экономического эффекта от предоставления коммерческого кредита при условии увеличения закупаемой партии товаров/ К.Г. Заров // Финансовый менеджмент. - 2012. -№ 3. – 12-18с.
- 42 Леонтьев В. Е., Бочаров В. В., Радковская Н. П. Финансовый менеджмент. – М.: ЭЛИТ, 2011. - 560 с.
- 43 Лисицына, Е.В. Финансовый менеджмент: Учебник / Е.В. Лисицына, Т.В. Ващенко, М.В. Забродина; Под ред. К.В. Екимова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 184 с.
- 44 Ухабина, Т.А. Основные тенденции развития мирового и российского рынка древесно-полимерных композитов/ Т.А.Ухабина// Современные проблемы науки и образования - 2015. - №1(1) – 73с.
- 45 Маховикова Г. А., Кантор В. Е. Финансовый менеджмент. Краткий курс лекций. – М.: Юрайт, 2011. - 272 с.
- 46 Морозко, Н.И. Финансовый менеджмент: Учебное пособие / Н.И. Морозко, И.Ю. Диденко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 224 с.
- 47 Проданова Н. А. Финансовый менеджмент. – М.: Феникс, 2012. - 336 с.

- 48 Ромашова, И.Б. Финансовый менеджмент. Основные темы. Деловые игры: Учебное пособие / И.Б. Ромашова. - М.: КноРус, 2012. - 328 с.
- 49 Румянцева, Е.Е. Финансовый менеджмент: Учебник / Е.Е. Румянцева. - М.: РАГС, 2010. - 304 с.
- 50 Самылин, А.И. Финансовый менеджмент: Учебник / А.И. Самылин. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 413 с.
- 51 Технология производства ДПК [Электронный ресурс] // Интервесп : Режим доступа - <http://www.intervesp-stanki.ru/tehnologiiia-dpk.htm>
- 52 Производство ДПК [Электронный ресурс] // StartBusiness Idea: Режим доступа - <http://startbusinessidea.ru/proizvodstvo/proizvodstvo-dpk.html>
- 53 Филатова, Т.В. Финансовый менеджмент: Учебное пособие / Т.В. Филатова. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 236 с.
- 54 Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. – М.: Дашков и К, 2014. - .
- 55 Хиггинс, Р. Финансовый менеджмент: управление капиталом и инвестициями / Р. Хиггинс; Пер. с англ. А.Н. Свирид. - М.: Вильямс, 2013. - 464 с.
- 56 Шимко П. Д. Международный финансовый менеджмент. – М.: Высшая школа, 2013. - 432 с.
- 57 Этрилл, П. Финансовый менеджмент и управленческий учет для руководителей и бизнесменов / П. Этрилл, Э. МакЛейни; Пер. с англ. В. Ионов. - М.: Альпина Пабл., 2012. - 648 с.
- 58 Балабанов И.Т. Основы стратегического менеджмента. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Финансы и статистика, 2016. — 528 с.
- 59 Большаков А.С. Современный менеджмент: теория и практика. - СПб.: Питер, 2013. – 341 с.
- 60 Бородин В.А. Стратегическое планирование: учебное пособие / В.А. Бородин. - 3-е изд., перераб. - Барнаул: Изд-во АлтГТУ, 2015. - 105 с.
- 61 Боумен К. Основы стратегического менеджмента. – М.: Издательство «ЮНИТИ», 2015. – 412 с.

- 62 Бурцев В.В. Внутренний контроль сбытовой деятельности предприятий в современных условиях хозяйствования / В.В. Бурцев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. - № 6. – С.20-25.
- 63 Колмыкова, Т.С. Инвестиционный анализ: учебное пособие / Т.С. Колмыкова. – Самара: Феникс, 2012 – 59с.
- 64 Блау, С.Л. Инвестиционный анализ: учебник / С.Л. Блау – М. Юрайт, 2013 – 111с.
- 65 Масловский, В.П. Управление проектами : УМКД: конспект лекций / В.П. Масловский. – Красноярск : ИПК СФУ, 2008
- 66 Волков О.И. Экономика предприятия: Учебник для вузов. — 2-е изд, испр. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2014. — 416 с.
- 67 Файндшмидт, Е.А. Оценка эффективности инвестиционных проектов:  
учебное пособие/ Е.А. Файндшмидт – ЮНИТИ, 2010 – 51с.
- 68 Панов, Л.С. Инвестиционное проектирование и управление проектами:  
учебное пособие/ Л.С.Панов - СПб.: Питер, 2007. - 235с.
- 69 СТО 4.2–07–2014 Система менеджмента качества. Общие требования к построению, изложению и оформлению документов учебной деятельности– Введен приказом от 30 декабря 2013 г. No 1520 – Красноярск : ИПК СФУ, 2014. – 60 с.
- 70 Вахрамов, Е.Н. Оценка устойчивого развития и функционирования предприятия: факторы, критерии и особенности. /Е.Н. Вахрамов// Вестник Астраханского государственного технического университета -2010 -No4 – 52- 62с.
- 71 Справочная правовая система «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
- 72 Информационно-правовой портал «Гарант» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.garant.ru>.

- 73 Информационный портал «Финансы.ru» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.finansy.ru>.
- 74 Электронный ресурс: официальный сайт компании <http://www.enspk.ru>
- 75 Интернет журнал [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.woodbusiness.ru/>
- 76 Информационно-аналитическая система лесной отрасли [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.rwt.ru/>

ИНН 2454003341-  
КПП 245401001 Стр. 001

## Бухгалтерская (финансовая) отчетность

Дата утверждения отчетности	<input type="text"/> <input type="text"/> . <input type="text"/> <input type="text"/> . <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
Код вида экономической деятельности по классификатору ОКВЭД	<input type="text"/> 5 <input type="text"/> 0 . <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 0 . <input type="text"/> - <input type="text"/> -
Код по ОКПО	<input type="text"/> 0 <input type="text"/> 5 <input type="text"/> 0 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 7 <input type="text"/> 5 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 9
Форма собственности (по ОКФС)	<input type="text"/> 1 <input type="text"/> 6
Организационно-правовая форма (по ОКОПФ)	<input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 0 <input type="text"/> 0
Единица измерения: (тыс. руб. / млн. руб. - код по ОКЕИ)	<input type="text"/> 3 <input type="text"/> 8 <input type="text"/> 4

с приложением документов или их копий на    листах

Заполняется работником налогового органа


Зарегистрирован за №

\* Отчество при наличии  
\*\* При наличии

Фамилия, И. О.\*

Подпись

## Продолжение приложения А

 1050 6028	ИНН	2454003341--
	КПП	245401001 Стр. 002
<b>Местонахождение (адрес)</b>		
Почтовый индекс	662556	
Субъект Российской Федерации (код)	24	
Район		
Город	Лесосибирск г.	
Населенный пункт (село, поселок и т.п.)	Стрелка гп.	
Улица (проспект, переулок и т.п.)	Набережная ул.	
Номер дома (владения)	7	
Номер корпуса (строения)		
Номер офиса		



# Продолжение приложения А


1050 6035

ИНН 2 4 5 4 0 0 3 3 4 1 - -  
КПП 2 4 5 4 0 1 0 0 1 Стр. 0 0 3

Форма по ОКУД 0710001

## Бухгалтерский баланс

### АКТИВ

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>					
-	Нематериальные активы	1110	-	-	-
-	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
-	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
-	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
-	Основные средства	1150	55310	55695	58216
-	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
-	Финансовые вложения	1170	-	-	-
-	Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
-	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
-	Итого по разделу I	1100	55310	55695	58216
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>					
-	Запасы	1210	5870	29796	60179
-	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	-	-	-
-	Дебиторская задолженность	1230	45408	94451	49992
-	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	27000	-	-
-	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	3773	1644	238
-	Прочие оборотные активы	1260	1	39	-
-	Итого по разделу II	1200	82052	125930	110409
-	<b>БАЛАНС</b>	1600	137362	181625	168625

# Продолжение приложения А


1050 6042


ИНН 2 4 5 4 0 0 3 3 4 1 - -  
КПП 2 4 5 4 0 1 0 0 1 Стр. 0 0 4

## ПАССИВ

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
<b>III КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>					
-	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	281	281	281
-	Собственные акции, выкупленные у акционеров <sup>2</sup>	1320	(-)	(-)	(-)
-	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
-	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
-	Резервный капитал	1360	-	-	-
-	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	31375	31224	31087
-	Итого по разделу III	1300	31656	31505	31368
<b>III ЦЕЛЕВОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ<sup>3</sup></b>					
-	Паевой фонд	1310	-	-	-
-	Целевой капитал	1320	-	-	-
-	Целевые средства	1350	-	-	-
-	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества	1360	-	-	-
-	Резервный и иные целевые фонды	1370	-	-	-
-	Итого по разделу III	1300	-	-	-
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>					
-	Заемные средства	1410	-	-	-
-	Отложенные налоговые обязательства	1420	-	0	-
-	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
-	Прочие обязательства	1450	-	-	-
-	Итого по разделу IV	1400	0	0	0



# Продолжение приложения А



1050 6059

ИНН 2 4 5 4 0 0 3 3 4 1 - -

КПП 2 4 5 4 0 1 0 0 1 Стр. 0 0 5

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>					
-	Заемные средства	1510	19528	49895	36212
-	Кредиторская задолженность	1520	84394	96980	99789
-	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
-	Оценочные обязательства	1540	1784	3245	1256
-	Прочие обязательства	1550	-	-	-
-	Итого по разделу V	1500	105706	150120	137257
-	<b>БАЛАНС</b>	1700	137362	181625	168625

**Примечания**


<sup>1</sup> Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах.

<sup>2</sup> Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

<sup>3</sup> Заполняется некоммерческими организациями

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Отчет о финансовых результатах АО «Енисейская сплавная контора»



1050 6103

ИНН 2454003341 - -

КПП 245401001 Стр. 006

Форма по ОКУД 0710002

#### Отчет о финансовых результатах

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя	Код строки	За отчетный год	За предыдущий год
1	2	3	4	5
-	Выручка <sup>2</sup>	2110	343905	308449
-	Себестоимость продаж	2120	(284736)	(273353)
-	Валовая прибыль (убыток)	2100	59169	35096
-	Коммерческие расходы	2210	(2666)	(2020)
-	Управленческие расходы	2220	(37235)	(34743)
-	Прибыль (убыток) от продаж	2200	19268	(1667)
-	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
-	Проценты к получению	2320	828	70
-	Проценты к уплате	2330	(7890)	(9286)
-	Прочие доходы	2340	9449	30334
-	Прочие расходы	2350	(20409)	(18542)
-	<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	2300	1246	909
-	Текущий налог на прибыль	2410	(1095)	(772)
-	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	-	-
-	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-	-
-	Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	-
-	Прочее	2460	-	-
-	<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	2400	151	137
-	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
-	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
-	<b>Совокупный финансовый результат периода<sup>3</sup></b>	2500	151	137
<b>СПРАВОЧНО</b>				
-	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
-	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

**Примечания**

1 Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах.

2 Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.

3 Совокупный финансовый результат периода указывается как сумма строк «Чистая прибыль (убыток)», «Результат от переоценки внеоборотных активов».